"يجب علينا جميعًا قراءة هذا الكتاب. يتيح الكتاب خبرات وأمثلة مفيدة سوف تساعدك في التطور كقائد بغض النظر عما إذا كنت ما زلت في بداية مسيرتك الوظيفية أم مديرًا تنفيذيًا مخضرمًا".

ريكارد ستايبر، مدير التسويق الدولي، قسم شبكات التواصل الاجتماعي وتطوير المحمول، جوجل

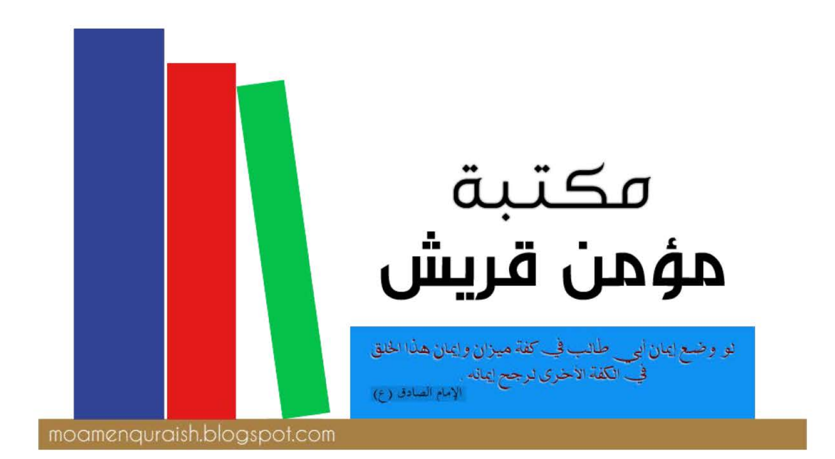


كلنا قادة

القيادة ليست منصبًا بل أسلوب تفكير

فريدريك أرناندر




مكتبة
مؤمن قريش
لو وضع إيمان أبي طالب في كفة ميزان وإيمان هذا الخلق في الكفة الأخرى لرجح إيمانه .
الإمام الصادق (ع)
moamenquraish.blogspot.com

كلنا
قادة

كلنا قادة

القيادة ليست منصبًا، بل أسلوب تفكير

فريدريك أرناندر





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٤

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ + - فاكس ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣ +

WE ARE ALL LEADERS

LEADERSHIP IS NOT A POSITION
IT'S A MINDEST

FREDRIK ARNANDER





غالبًا ما تُزْعَمُ الأسـماء التي تستخدمها الشركات للتميز بين منتجاتها أنها علامات تجارية. جميع العلامـات التجاريـة المدرجة فـي هذا الكتاب هى علامــات تجارية أو خدمية أو مسـجلة أو تجارية مسجلة خاصة بأصحابها، ولا علاقة للناشر أو المؤلف بأى منتج أو بائع مذكور داخل الكتاب، كما لم تقم أية شركة مذكورة في هذا الكتاب بالتوصية به.

حدود المسئولية القانونية/إخلاء طرف ضمان: رغم أن كلًّا من الناشر والمؤلف قاما بكل جهد ممكـن في إعداد هذا الكتــاب، فإنهما لا يقدمان أية ضمانات فيما يخص دقـة أو شمولية محتويات هـذا الكتــاب، وخاصة أية ضمانات لقابلية البيـع أو التسويق أو مناسبته لأي غرضـ. ويتم بيعه بناءً علـى الاعتقــاد بأن الناشر ليس مسئولًا عن تقديم أية خدمات مهنيــة، وبالتالي فإن المؤلف والناشر غيــر مسئولين عن أية أضرار تنشأ عنها. وإذا كان القارئ بحاجة لتلقي نصيحة مهنية أو غيرها من مساعدة أهل الخبرة، يجب أن تُطلَبَ الخدمات من المهني المختص.



إلى ثيودور، وإستيل، ونيكولاس

المحتويات

عرض المصعد

مثل أي خطة أعمال جيدة، يحتوى هذا الكتاب على عرض المصعد: عرض تقديمي قصير يعبر عن جوهر الفكرة في الثواني المعدودة التي يستغرقها صعود المصعد من طابق لآخر.

١. **الرؤية:** كلنا قادة بالفطرة؛ فالقيادة ليست منصبًا، لكنها أسلوب تفكير.

٢. **المهمة:** أن تصبح قائدًا حتى يصبح الآخرون كذلك أيضًا.

٣. **كيف؟** عبر مائة مبدأ قيادي يتم تطبيقها اليوم.

٤. **قيمتك:** فهم أي مبدأ من تلك المبادئ سوف يطور من قيادتك.

٥. **لماذا يجب أن نكون جميعًا قادة؟** من أجل بناء مؤسسات يتسم أداؤها بالسرعة والتركيز لتحقيق النجاح في عالم الأعمال الحديث.

القيادة لحقبة جديدة

في زمن التطور التقني المتلاحق والتذبذب الاقتصادي، لن تزدهر المشاريع الناجحة سوى من خلال تشجيع الموظفين في كل المستويات للقيام بدور فعّال في قيادة أنفسهم ومؤسساتهم. ويهدف هذا الكتاب لمساعدتك - أيًّا كان موقع مسيرتك المهنية - على التفكير بشكل مبادر، وتحمّل المسئولية، والتميز في العمل والحياة من خلال القيادة القوية.

تزداد بيئة العمل عالميةً وتسارعًا في الإيقاع، ولن تقبل المواهب الشابة، التي تتسابق الشركات على توظيفها، بالهياكل الوظيفية التقليدية. بالتالي، سوف يتغير الفهم العام للقيادة أيضًا.

ما زالت معظم الكتب، التي تتناول القيادة حاليًا، تتحدث عما قبل الحقبة الرقمية. لذا، سوف يساعد هذا الكتاب المخضرمين من المديرين ورواد الأعمال من كل المستويات على تحديث طريقة فهمهم للقيادة والاستمرار في مواكبة البيئة المتغيرة على عالم الأعمال، وكذلك إكساب الذين مازالوا يبدأون مسيرتهم في عالم الأعمال ميزة الأسبقية.

وانطلاقًا من خبرتي في الشركات الناشئة، وفي محاولة خلق مؤسسات مرنة تتميز بسهولة التعامل من خلال القيادة في كل المستويات وتشجيع الإبداع وروح المبادرة، يحدد الكتاب مبادئ وأدوات تجعل من الجميع قادة. وقد جاء هذا الكتاب ردًّا على الحاجة لتوجه جديد لمفهوم القيادة. يبدأ

الكتاب بالرؤية التي تقول إننا جميعًا يمكننا أن نصبح قادة - ويجب علينا أن نصبح كذلك لنواجه التحديات الجديدة بعالم الأعمال اليوم.

لم يشهد عالم ريادة الأعمال منذ حدوث ما يسمى بفقاعة الإنترنت في أوائل الألفية تحركًا بمثل هذه القوة تدفعه الفرص الناتجة عن التقنية الحديثة (وانخفاض تكلفة تلك التقنيات)، والبنية التحتية العالمية للاتصالات، وشبكات التواصل الاجتماعي، والسلوك وأنماط المعيشة للاستهلاكيين المستجدَّين، وأساليب المعيشة الجديدة، وتدويل رأس مال المخاطرة، وظهور جيل جديد من رواد الأعمال.

اليوم يحدث هذا ليس فقط في الغرب بل في آسيا وأمريكا الجنوبية وأوروبا الشرقية وأفريقيا؛ فهناك أزمة فيما يخص الاقتصاد الكلي، ولكن المبتدئين يحلقون عاليًا في القطاع التقني. في الوقت نفسه، فإن عالم الأعمال اليوم يتسم بالسرعة لدرجة أنه يتطلب فكرًا جديدًا في الإدارة والقيادة وريادة الأعمال.

هناك ثلاثة تحولات رئيسية تشكل أساسًا لهذا الكتاب:

١. من المؤسسات التي تحتوي على التدرّج الوظيفي إلى المؤسسات التي لا تعتمد على الهياكل الوظيفية. الشركات الحديثة لا تحتوي إلا على قدر يسير من الهياكل الوظيفية أو لا تحتوي على هياكل وظيفية من الأساس.

٢. من ريادة الأعمال والمشروعات والإدارة إلى القيادة. الكيفية التي تُبْنى بها المؤسسات من خلال بناء البشر.

٣. من المركزية إلى اللامركزية. سرعة العمل تحتاج إلى المبادرة في اتخاذ الأفعال.

أُعِـدَّ هذا الكتاب لجيل جديـد من القادة.؛ نجاح الشـركات الحديثة لا يتحقـق من خلال سلطـة بضعة أشخاص يشغلون مناصـب قيادية، ولكنه يعتمـد على توجه غير هرمي (بعض الأفراد يقول "من أسفل لأعلى"، ولكنَّ هـذا سيوحـي بتسلسل وظيفي تقليـدي)؛ حيث يتحمل الجميـع المسئولية، ويدفعـون عملية الابتـكار للأمام ويتصرفـون انطلاقًا من المبـادرة. يمثل هـذا التوجه في القيـادة حلًّا للتحديات التي تواجههـا معظم الشركات في الأســواق سريعــة النمو، كما أنه يروق أيضًا لأصحـاب المواهب الذين تريد الشركات توظيفهم.

نأمـل أن يغيّـر هذا الكتـابُ الطريقةَ التـي يرى بها النـاس القيادة من النظـرة التقليدية؛ حيث يحكم بضعة أفراد علـى بقية القطيع، إلى النظرة الحديثـة؛ حيث للقيادة أهمية فـي كل المستويات الوظيفية في الشركة. في عالـم مليء بكتـب الإدارة والأعمال، فإن ما يحتويه هـذا الكتاب يميزه عن بقية تلك الكتب بأربعة أشياء رئيسية:

- أولًا، عـادة ما تكون كتب القيادة موجهة نحـو مجموعة معينة يمكن تعريفها بالقـادة التقليديين: المديريـن التنفيذيين، و"القباطنة"، والرؤسـاء، والمشرفيـن، والمديريـن، والقـادة، والرؤسـاء، وكبار الموظفين. والقائد التقليدي في الأدب، سواء كان خياليًّا أم واقعيًّا، هـو رجـلٌ ذو رؤية، ويوجه شركة كبرى أو جيشًـا محاربًا أو مشروعًا كبيـرًا نحـو النجاح. هذا الكتـاب ليس فقط للقـادة التقليديين، بل أيضًـا للذيـن يعملون فـي أي موقع فـي مؤسسة مـا، وكذلك الذين يريـدون أن يصبحـوا آبـاءً ناجحين مثـلًا ويريدون تولـي مسئولية حياتهـم وعلاقاتهم في مختلـف المجالات، إلى جانـب القادة غير التقليديين والذين يسمّون بقادة التوجه أو العقلية. لذا، يمكن القول إن كل موقف يمكـن أن يدعو لممارسة القيادة، وإن كل إنسان يمكن أن يصبح قائدًا؛ فالقيادة ليست منصبًا، بل هي حالة عقلية.

- ثانيًا، هذه محاولة لتبسيط فكرة القيادة الرنانة والمجرّدة إلى حد ما لتصبح سهلة الفهم للجميع. تعرض العديد من كتب القيادة توجهًا أكاديميًّا ثقيلًا يتسبب في إبعاد الناس عن قراءة كتب القيادة. فلماذا إذن لا نجعل مفهوم القيادة أمرًا بسيطًا، وواضحًا، وسهل التطبيق؟

- ثالثًا، معظم الكتب التي تم تأليفها عن هذا الموضوع أُعِدَّت في الولايات المتحدة، وهي موطن كتب التحفيز والتنمية الذاتية والعمل، وهي الدولة التي نجد فيها أيضًا أكبر الشركات والأسواق وأذكى البحوث الأكاديمية من أفضل الجامعات في العالم وأكثر المديرين التنفيذيين غرورًا. إنني معجب بثقافة سوق العمل الأمريكي الحيوية وكذلك بالعديد من رواد الأعمال والشركات الأمريكية الرائدة التي خلقتها تلك الثقافة، ولكن من الممكن أيضًا أن نجد بين المؤسسات الأمريكية تلك التقليدية والتي تعتمد على الهيكلية الوظيفية. لذا أردت أن أؤلف كتابًا عن الأعمال من البلاد الإسكندنافية، وهي موطن المؤسسات الديمقراطية غير الهرمية والتي يتم فيها اتخاذ القرارات في جو من المساواة.

- رابعًا، هذا ليس كتابًا موجهًا بالأساس للشركات الكبرى، ولكنه يتحدث عن القيادة في المشروعات الصغيرة والنامية، والشركات التي مازالت تنمو حيث يلعب الجميع دورًا مهمًّا في تشكيل النتائج. لا أدّعي أنني أمتلك الخبرة الاحترافية فيما يخص إدارة الشركات الكبرى؛ حيث إنني قضيت معظم حياتي المهنية في الشركات النامية والمشروعات الجديدة والصغيرة. ورغم ذلك، هذا الكتاب يمكن أيضًا أن يكون مفيدًا في تحويل الشركات الكبرى والتقليدية والتي تواجه التحديات القيادية نفسها - إن لم تكن أكبر - في هذه الحقبة التي تتميز بالتغيّر السريع.

باختصــار، هــذا الكتاب بسيط وإسكندنافي ويناســب كل الناس في أي موقـف. هـل يبدو الأمر كما لـو كان كتابًا للقيادة من شركـة إيكيا للأثاث؟ حسنًـا، هـذا الكتاب يأتي مفكك في طرد مثل بعضـ قطع الأثاث، لكن على النقيضـ مـن تجميع قطعـة أثاث من دليل يـدوي، فإن القيـادة لا يمكن أن يتـم تلقينها بواسطة تعليمات ورسوم بيانية؛ فالقيادة يتم تعلمها عن طريق الفعـل، والتأمل في الناتج، واتباع ما يمليه عليك قلبك، كما يمكن القول إن القيـادة لا تتعلق بالفرد. لذا ربمـا يشبه الكتاب منتجات شركة إسكندنافية أخـرى، وهي ليجو، فأنت ترتب قطـع اللعبة بأية طريقة تروق لك. أتمنى أن تحظى بوقت طيب في أثناء قيامك بذلك.

وفــي النهاية، لم أكتب هذا الكتاب لأنني خبيــر في مجال القيادة ولدي مهمــة وهــي مشاركة الآخريـن الحكمة التــي أمتلكها، ولكننــي كتبته لأنني ارتكبـت الكثير من الأخطـاء، واضطررت للتفكير كثيرًا فــي القيادة، وكان يجـب عليّ التدرّب لأكون قائدًا أفضل. اكتشفت أنني كنتُ قائدًا غير ماهر، وكان يجـب أن أتعلم لأصبح قائدًا أفضل. ربما أكون مثلك؛ اكتسبت خبرات بشكل تدريجي ومؤلم عما يمكن أن يصلح، وما لا يصلح.

قمـتُ بتقسيـم الكتــاب لمائـة مبدأ عـن القيــادة، كل واحد لــه عنوانه الخاص واختصار يناسبه. إن استخدام تلك الاختصارات هو طريقة للتعلّم عـن طريق تلخيص تجربة ما لمبدأ ذي معنــى؛ ولكنها تمثل أيضًا نوعًا من المفارقـة؛ حيـث يمتلئ عالم الأعمـال بالكثير من الاختصــارات وحتى في شركتــي أجد إفراطًا مربكًا فــي الاختصارات مثل أ. م. أ (اجتماع مجموعة الإدارة) و م. ح. ر. (مديـر الحساب الرئيسي). على أية حال، فإنني أتمنى ألا يمثـل استخدام تلك الاختصارات فقط سخريــةً من هذا الاتجاه، ولكنه يعرض أيضًا أفكارًا جديدة مفيدة.

دافعي الأساسي ليس فقط تحسين مهارتي في القيادة، ولكن أيضًا نشر القيــادة المفيدة، وإلهــام الآخرين في مؤسستي. أعتقـد أن أي شخص هو قائدٌ بالفطرة، ويمكن أن يكون كذلك.

فريدريك أرناندر

لندن، ٢٠١٢

الفصل الأول

قادة العقلية

كانت شركتي تمر بمنتصف مرحلة محمومة وكثيرة المطالب وكان يصعب إدراك ما يحدث بوضوح. عندما تعْلق في دوامة من المشروعات سريعة النمو وكثيرة التحديات، تحتاج إلى التوقف، أيًّا كانت المرحلة التي أنت فيها، والتراجع خطوة للوراء والابتعاد قليلًا. وهذا ما فعلتُه.

كان مدرب اليوجا الخاص بي يقول لي: "لا تنسَ التنفس"، وكانت هذه نصيحة مفيدة جدا. بدون التنفس، لن نحيا. وبدون "التوقف لالتقاط الأنفاس" والتأمل، لن نتعلم. وبينما يعتبر الدافع هو أول خطوة على طريق القيادة، فإن الخطوة التالية المهمة هي إنفاق الوقت في التفكير في أفعالك والتعلّم من النتائج. القيادة تبدأ بالتعلّم. لهذا أيضًا، سوف تجد على مدار هذا الكتاب نقاطًا للتأمل في نهاية كل فصل لمساعدتك على التعلّم مما قرأت.

يتحدث هذا الفصل عن التفكير في مهاراتك القيادية - وكيف نصبح جميعًا قادة.

٠٠١# قائد العقلية (ق.ع)

الفرق بين القائد التقليدي وقائد العقلية.

أريد أن أبدأ بمبدأ بسيط جدًّا يمثل الأساس الفلسفي لهذا الكتاب؛ كلنا قادة. إذا كان هذا صحيحًا، فماذا يعني للمؤسسات والأفراد؟ سل عينة عشوائية من الأشخاص ما إذا كانوا يعتبرون أنفسهم قادة، وغالبًا ما ستحصل على ثلاثة أنواع مختلفة من الإجابات: "نعم، أنا قائد" أو "لا، لست بقائد" أو "ربما أكون قائدًا، لست متأكدًا. ماذا تقصد؟".

هناك العديد من الأسباب وراء إمكانية عدم اعتبار نفسك قائدًا:

- أنك لا تشغل منصبًا قياديًّا رسميًّا. لذا، بالنسبة لك، فإن أي شخصٍ آخر يمكن أن يكون قائدًا.
- لا تريد أن تكون قائدًا؛ فأنت مرتاح لأن "يقودك" الآخرون.
- لا تعلم ما تعنيه القيادة حقًّا؛ فهي بالنسبة لك لفظة جديدة ومحيّرة.

علاوة على ذلك، إذا كنتَ تظن أن لديك دورًا قياديًّا مثل أن تكون مديرًا إداريًّا أو رئيسًا لأحد الأقسام، ربما ينتابك التشوش بسبب فكرة أن الجميع قد أصبحوا قادة فجأة. ماذا يعني هذا بالنسبة لسلطتك التي اكتسبتها بعد عناء ومشقة؟

الإجابة تكمن في الفارق بين القائد ذي منصب تقليدي ومسمى وظيفي على بطاقة التعريف، وبين قائد تبنى أسلوب تفكير قيادي؛ يمكنك أن تسمي الفريق الأول القادة التقليديين والثاني قادة العقلية.

القيادة

قائد تقليدي (ق. ت.)	قائد عقلية (ق. ع.)
= له مسمى وظيفي رسمي	= لديه أسلوب التفكير القيادي
= لديه مسئوليات	= يتحمل المسئولية
= عرضة للمحاسبة	= مبادر بالفعل
= يتعامل مع بعض الأفراد	= يتعامل مع الجميع
= سلطته تكمن في منصبه	= سلطته تكمن في شخصيته

دعوني أريكم مثالًا لتوضيح الفارق بين القادة التقليديين وقادة العقلية. تخيل وكالة تسويق عبر الإنترنت؛ العمل التقليدي في هذه المؤسسة هو إدارة حملات تسويق لمنتجات الشركة العميلة عبر الإنترنت. سوف تجد في هذه المؤسسة ثلاثة أدوار: ١- مدير مبيعات، ووظيفته بيع المنتج الجديد للعملاء الجُدُد. عندما يتم بيع المشروع الجديد، يأتي دور ٢- مدير الحملة، والذي يقوم بإعداد وإدارة حملة التسويق ورفع النتائج للعميل. قام العميل أيضًا بتعيين ٣- مدير الحساب الرئيسي، وهو شخصٌ يتم التواصل معه للتأكد من أن المشروع يسير بسلاسة، بينما يحاول أن يبيع المزيد من الخدمات للعملاء.

الآن، من يكون مسئولًا فعلا أمام العميل - رقم ١ أم ٢ أم ٣؟ أحدهم أعدَّ عقدًا، والآخر ينفذ العقد، والثالث يقوم بتطوير العلاقة مع العميل. كلهم لديهم أدوار محددة في العمل مع العميل ولكن من المسئول في النهاية؟ يمكنهم جميعًا أن يصبحوا قادة تقليديين، إذا كان هذا دورهم المحدد

في المؤسسة. يمكن أن يكون أحد الأدوار الثلاثة منوطًا بالمسئولية أمام العميل، ويكون، على سبيل المثال، مدير الحساب الرئيسي، وربما يكون هناك رئيس قسم مسئول بشكل رسمي أمام العميل. كذلك فإنه من الممكن مثلًا أن يكون كبير المديرين التنفيذيين هو القائد التقليدي؛ أي أنه من يتولى المشروع، وعرضة للمحاسبة أمام العميل، والمسئول عن النتائج.

لكن إذا قمتَ بجعل أحد الأشخاص مسئولًا، فإن الآخرين سيشعرون بأن مسئوليتهم أقل.

ماذا لو حدثت فجأة مشكلة تتخطى حدود مسئوليات الدور التقليدي؟ ألن يكون من الأفضل للجميع أن يشعروا بالمسئولية تجاه العميل، وبأنه يمكنهم أن يتصرفوا لحل أية مشكلة تطرأ فيما يخص العميل؟ ألن يكون من الأفضل إذا كان يمكنهم تحديد فرص حدوث الأزمات بشكل مسبق، والتعامل معها؟ ألن يكون من الأفضل كثيرا بالنسبة لك كعميل أن تدرك أن كل معارفك في المؤسسة يشعرون بمسئولية تجاه إنجاح حملتك؟ ألن يكون من الرائع أن يكونوا استباقيين بدلا من أن يوجههم القائد التقليدي للتصرف تجاه أية أزمات تحدث؟ في شركة يديرها القادة ذوو الأسلوب القيادي في التفكير، فإن تولي القيادة أمرٌ يمكن للجميع القيام به. القائد ذو التفكير القيادي سيتواجد ليس فقط لإعطاء قيمة إضافية للعميل، بل أيضًا، وعن طريق التفكير كقائد، لتحديد الفرص المناسبة للشركة ودعم زملائه والأخذ بزمام المبادرة من أجل تطوره الشخصي. تخيل شركة كل من يعمل فيها يمتلك التوجه الفكري القيادي.

ولكن إذا كان الجميع مسئولين، لن يصبح هناك من يكون عرضة للمحاسبة، أليس كذلك؟ هناك نوع من التوازن يحدث بين القادة التقليديين وقادة العقلية؛ فالقادة التقليديون يتصرفون بديكتاتورية، وهذا يقلل من الدافع لدى القادة ذوي العقلية للتصرف بشكل مستقل ومبادر، وهو ما يجعل قلّة فقط تشعر بالمسئولية. عندما تسمع جملة "دعني أرجع في الأمر لمديري"، يجب أن تدرك حينها أنك في ثقافة إدارية تقليدية.

ولكن مع ذلك، إذا كانت هناك مؤسسة بها قادة عقلية أقوياء؛ حيث يمارس الجميع القيادة بشكل مستقل، فإن هذا من الممكن أن يمثل خطرًا يتهدد الهيكل الوظيفي المفيد والواضح، وكذلك يتهدد أدوار القادة التقليديين. في أقصى اليمين، لديك قائد وحيد يطيعه الجميع (النموذج القديم)، وعلى الجانب الآخر، يوجد قائد يتمتع بالقدر نفسه من القوة والمدخلات في مؤسسة بلا رئيس. الواقع الحالي يتراوح بين هذين الطرفين - هناك قادة تقليديون حولنا في كل مكان، ولديهم العديد من المسئوليات الرسمية، ولكن *بغض النظر* عن مستوى القيادة التقليدية، فإن الجميع يجب أن يكونوا قادة ذوي عقلية.

هل يمكن أن يكون أي شخص قائدًا في أي مكان؟

ربما يجدي مبدأ القيادة للجميع في نوع واحد من المؤسسات ويمثّل تحديًا لآخر. على سبيل المثال، فإن التسلسل الوظيفي التقليدي سوف يواجه تحديًا أكبر في قبول هذه الفكرة، بالإضافة إلى أن الكثير في هذا السياق من الممكن أن يعتمد على نوع المجال الصناعي والاعتبارات الثقافية في أجزاء مختلفة من العالم.

يعتبر القطاع التقني قطاعًا سريع النمو، وهذا يعني أنه يحتاج إلى المزيد من القيادة اللامركزية. تسير الخطى في ذلك المجال بشكل سريع يجعل في بعض الأحيان من الضروري تنفيذ القرارات فورًا. من لديه الوقت لينتظر كبير المديرين التنفيذيين ليقرأ كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، ثم يقرر ماذا سيفعل؟ وعلى أية حال، فإن المدير التنفيذي ليست لديه كل الإجابات.

فكرة أن الجميع يمكن أن يكونوا قادة ليست نتيجة الديمقراطية والمساواة، بل هي ضرورة من ضروريات العمل لتحقيق النتائج في مجالات صناعية ديناميكية تشبه إلى حد كبير أرض المعركة: مَن هم قريبون من الحدث يكونون في موضع أفضل لاتخاذ القرارات اللازمة أكثر من رؤسائهم البعيدين عن الخطوط الأمامية، ونلاحظ اتباع هذه المقاربة في

وحدات عسكرية عليا مثل البحرية الأمريكية، مع أنها تبدو من على السطح مؤسسةً ذات تسلسل هرمـي تقليدي بالعديد من الرتب ومستويات الأوامر. وبشـكل عـام، تحتاج مواجهـةُ الظروف سريعـة التغير وكثيـرة المتطلبات - حيـث المخاطرة عالية - إلى إيجاد توازن بين القيادة التقليدية والقيادة التي تعتمد على أسلوب التفكير.

القيـادة ليست منصبًا، بل هي عقليـة، وهذه العقلية متاحة لأي شخص يهتم بتبنيها، بغض النظر عن مكان تواجده أو عمله أو وظيفته أو أية ظروف أخـرى. العقبة الوحيدة حقًّا هي أنت. لذا، فإنه بمجرد أن تبدأ في الاعتقاد بأنـه يمكنك أن تصبح قائدًا، سوف يبدأ توجهك تجاه العالم من حولك في التغيّر.

٠٠٢ دافعك الداخلي (د. د.)

إيجاد طريقك

لن تصبح قائدًا بشكل تلقائي؛ لأن أحدهم أخبرك بأنك قائد. أولًا، يجب أن تعتقد بأن لديك كل الحق في أن تصبح قائدًا، وأن تتصرف كقائد. ثانيًا، يجب عليك إيجاد دافع لك لكي تصبح قائدًا؛ أي السبب الكامن وراء رغبتك هذه.

كما يقول "دانيال بينك" في كتابه *Drive*، فإن أفضل الدوافع تأتي من الداخل لا بسبب الثواب والعقاب؛ مثل علاوة زائدة أو التهديد بالفصل من العمل؛ أي أنه بدون وجود الدافع الداخلي للقيادة، لن تصل إلى أي شيء أبدًا.

والكيفية التي تحصل منها على الدافع أمرٌ شخصي ويخصك وحدك؛ فربما يكون اهتمامًا مهنيًّا، أو دورًا جديدًا وله متطلباته، أو أمنية التحكم في حياتك، أو الحدس، أو الفضول، أو أي شيء يحثك على ممارسة القيادة. وكما أقول لأطفالي: "إذا لم يكن هناك شخصٌ تقوده، فيمكنك أن تقود نفسك".

إذا اتخذتَ قرارًا بخفض وزنك بحلول السنة الجديدة، فهذا يمثل تحديًا قياديًّا. وإذا تمت ترقيتك لوظيفة تتضمن مسئولية للناس، فأنت أمام تحدٍ قيادي. عندما تقوم بتنمية شركة أو تطوير فريق عمل، أو تريد إعطاء نتائجٍ ربع سنوية، أو تربية الأطفال، أو السفر بطائرة وتم إغلاق شباك التذاكر، أو التعامل مع زميل عمل أو شخص وقح - هذه تحديات قيادية.

في الفيلم الأمريكي *Remember the Titans*، كان لدى المدرب الأسود حديث التعيين "هيرمان بون" دافع قوي لقيادة فريقه في كرة القدم الأمريكية، وهو الفريق الذي كان خليطًا من السود والبيض في جنوب الولايات المتحدة في سبعينيات القرن العشرين. كان يريد أن ينتصر فريقه على الفرق المتنافسة في بطولة ولاية فرجينيا، وكذلك على

التحيـز العنصـري. كان الأمر مزيجًا من عاطفة والتـزام شخصي ومهني دفع به وبفريقه للفوز.

يمكننـي أن أقـول لكم ما الـذي أعطاني دافعًا لأن أصبـح قائدًا أفضل. فلفترة كبيرة من حياتي المهنية، عملت مع شركات تقنية ناشئة في المجال، لكنني لا أفقه الكثير في التكنولوجيا فلا أبرمج الرموز ولا أعرف كيفية عمل التقنيـات. لدي شهادة في الأعمال، وهـذا يعني أنني لا أعرف ما يكفي عن أي شـيء. حقا لا يوجد عيب في كليـات الأعمال، ولكن بعد التخرج، شعرت بأنني موظف ذو خبرة عامة غير متخصصة في الشئون الاقتصادية؛ ولكن رغـم ذلك، فقد تعلمت أمرًا أو اثنين حـول كيفية جعل الأفكار واقعًا، وحول استثمـار المال فـي مشروع جديد، وبناء مؤسسـات وتنمية الشركات؛ فهذا جزء من وظيفتي كرائد أعمال. باختصار، أنا أؤسس الشركات وأبنيها.

عندمـا أسست شركتي عـام ٢٠٠٥، كان العمل يسيـر كالمعتاد: تحقيق الأفـكار على أرض الواقع. الإتيان بالفكرة ليس عملًا سهلا، بل هو وظيفة شاقـة. فمثلًا، في أثنـاء عملنا على تنميـة الشركة، حدثـت الأزمة المالية فـي ٢٠٠٨، وكنـا مجبرين على تقليـل التكاليف، وكانت تلـك مهام تقليدية لـلإدارة. بعد أن قمتُ بحل المشاكل المالية، وصلتُ لاستنتاج مفاده أنه إذا كنتَ تريـد الارتقاء بالشركـة للمستوى التالي، فستحتـاج لتطوير وتحسين مهارتك في الإدارة. كان هناك تحدٍ إداري خاص جدًّا - ألا وهو جعل فريق الإدارة الجديد يعمل معًا بشكل أفضل.

أعلنَّـا أن الموضوع السنـوي سيكون "القيادة". كان هـذا يعني أننا كنا نحـاول أن نكون قـادة أفضل على جميـع المستويات. وعندمـا بدأنا نتأمل ونفكر في القيادة، بدأتُ أيضًا تدوين الملاحظات لتأليف هذا الكتاب.

عملـتُ مع العديـد من فرق الإدارة ذات الحاجـات المتعددة، وكان هذا يحتـاج لشروط إدارة عليا. وعادة ما أتلقى التغذية الراجعة، عندما لا تكون هـذه الشـروط كافية. بـدون وجود مَـن يخبرونك بما يظنـون مباشرةً، لن تتطور أبدًا؛ بل ستظل قابعًا في فقاعة خاصة بك بعيدًا عن الواقع.

ومع الفريق الذي كنتُ أواجهه، أدركتُ أنه إذا كنتُ قائدًا جيدًا - عن طريق التحسن المستمر، وعن طريق تقديم فائدة أكثر لزملائي - سأقدر على اكتساب احترام زملائي. كانوا يحترمونني بالفعل كرائد أعمال، ولكنَّ "مهارات التعامل مع الأفراد" لديَّ كانت ضعيفة. أدركتُ من خلال كلٍ من التغذية الراجعة المباشرة من الزملاء والكيفية التي كانت بها تصرفاتي وكلماتي تسبب الإحباط للناس. ربما كان هذا، أكثر من أي شيء في ذلك الوقت، أكبر دافع لي للتطوير من مهارتي القيادية: أن أكون جيدًا مثل زملائي، أو على الأقل أن أضيف لنقاط قوتهم، ولا أدع اختلافاتنا الفردية تقف عائقًا في الطريق.

أردت أن أتطور من كوني رائد مشروع أنانيًّا تدفعني أفكاري فقط إلى أن أبدأ في التصرف كقائد يمكن أن يدعم زملاءه، ويخلق طاقة إيجابية في الفريق. لاحظوا أنني لم أختر أن أقول "لقد كنتُ مجبرًا على التغيير"؛ لأن جزءًا من عملية التغيير كان يكمن في تبني أسلوب تفكير مبادر وإيجابي؛ أي أن يكون الدافع للتغيير داخليًّا.

في حين أن الإدارة هي مهمة يمكن تكليف الآخرين بها، فإن القيادة هي أمرٌ يجب أن تكتسبه. وبملاحظتي أن مجهوداتي للتحسين من القيادة بدأت تأتي آثارًا إيجابية، زاد حيز إدراكي وطموحي لتحويل كل من في الشركة إلى قادة، ثم اتسع ليشمل عائلتي، وكانت محاولتي لأن أكون أبًا صالحًا لأطفالي الثلاثة مهمة قيادية هائلة. وأخيرًا، قبلت التحدي بأن أقود نفسي بطريقة أفضل. لقد انتقل تركيزي من التركيز على الأفكار والإدارة إلى التركيز على البشر.

في إحدى الجلسات خارج الموقع، كان أفراد فريقنا الإداري يقرؤون ويناقشون كتاب "باتريك لينسيوني" *The Five Dysfunctions of a Team*، ووصلنا لاستنتاج مفاده أنه رغم مجهوداتنا، فقد كنا لا نعمل كما يجب. كانت التحديات التي تواجهنا هي "التناغم المصطنع" و"النزاع الهدّام" والأنانية، وأخيرًا تمكنّا من إدراك عيوبنا، وتحدثنا عن كيفية

تحسين أنفسنا وعلاقاتنا في العمل، مدركين أنه طالما أن فريق الإدارة العليا يعمل بشكل سلس في الشركة، فإن كل شيء من الممكن أن يسير على ما يرام. حاولنا أن نكون أفضل مع بعضنا البعض وننشر القيادة الجيدة من حولنا، وازدادت الطاقة الإيجابية في الشركة ونتج عن هذا في النهاية النمو والعائد والأرباح. لقد فعلنا هذا عن طريق تبني إطار عمل عام اتفقنا عليه جميعًا، وكان الاعتراف بوجود مشكلات هو أول خطوة لحل تلك المشكلات. على سبيل المثال، أدركنا أن الاختلاف الصحيّ أمرٌ جيد من أجل خلق الالتزام (يصرح الجميع بآرائهم قبل الاتفاق على اتجاه واحد يلتزم به الجميع)، بينما يخلق النقد والسلبية نزاعًا هدّامًا يمكن أن يفرق بيننا جميعًا. تدربنا أيضًا على كيفية الحصول على التغذية الراجعة وإعطائها بشكل صريح. ولكن لاحقًا، عندما تدهور جو العمل في أوساط الفريق مرة أخرى، تأثرت الشركة بأكلمها.

دفعني التركيز على القيادة إلى أن أدقق النظر في أسلوبي القيادي، وأفكر في أفعالي والإجابات التي وصلت إليها، وبدأت في التدرب كل يوم على أن أكون قائدًا أفضل من زوايا شتى، وصار لديّ دفتر يوميات للقيادة. النقطة هنا ليست كيف تعلمت الأشياء أو ماذا تعلمت، بل في أنني بدأت في التفكير والتأمل، وفي أنني صار لديّ الدافع لفعل هذا، وذلك من خلال كلٍ من الدوافع الداخلية (لأكون قائدًا أفضل) والدوافع الخارجية (زيادة نجاح الشركة). إذن، الأمر يتعلق بدوافعي والعثور على أسبابي الخاصة.

توجد طريقتان أساسيتان لفحص ما إذا كانت وظائف القيادة تعمل بشكل صحيح: الأولى هي قياس الروح المعنوية العامة في الشركة: هل أنت محاط بمناخ بنّاء وإيجابي وتحفيزي؟ أم أن هناك مناخًا من الشكوى والنحيب والنزاع الهدّام والخيانة؟ لاحظ كيف يتصرف من حولك وكيف يتفاعلون مع ما يحدث لهم، وسوف تحصل على معيار لقيادتك للشركة. هذا أيضًا سبب يجعل التغذية الراجعة المباشرة وغير المرشحة من الآخرين أمرًا مهمًا؛ ففي كل الأحوال، تحتاج إلى تعليقات خارجية.

الثانية هي فحص الأداء. في عالم الأعمال، فإن غرض الإدارة هو إنتاج مستويات أداء ونتائج جيدة. في بعض الأحيان، لا تسير الروح المعنوية الجيدة يدًا بيد مع الأداء، بل ربما تكون محاطًا بجو عمل ممتاز؛ حيث يتفاهم الجميع بشكل رائع، لكن المنتج يكون نتائج مالية ضعيفة؛ لأن فريق عملك لا يساعد في نمو الشركة أو المشروع.

وبالمثل، يمكن أن يكون فريقك سيئًا وغير فعَّال، ولكنه يحقق نتائج رائعة على كل حال. على سبيل المثال، ربما تنجح بسبب ظروف السوق المواتية - والتي ربما تتغير في طرفة عين، تاركة فريقك، الذي لا يتحلى بأي دافع، غير قادر على التكيف. يمكنني القول إنه يوجد احتمال كبير في أنّ أية مؤسسة تمارس قيادة جيدة وفعّالة في كل مستويات المؤسسة من المرجّح أن تحقق نتائج جيدة.

٠٠٣ انشر القيادة الجيدة (ن. ق.ج).

قيادتك الجيدة سوف تجعل الآخرين قادة بشكل تلقائي

إذا حدّدت نفسك كقائد، هل:

١. تريد أن ينفذ الآخرون ما تأمرهم به؟

٢. تود أن يصبح الآخرون قادة أيضًا؟

إذا كانت إجابتك رقم ١، ربما تكون قائدًا تقليديًّا. في الواقع، تتحدث معظم كتب القيادة عن كيفية جعلك قائدًا تقليديًّا أفضل. أما إذا كانت إجابتك رقم ٢، فإن هذا الكتاب مناسب لك - ولكنه مناسب أيضًا للقائد التقليدي الذي يقبل استخدام منظور جديد للقيادة. إن الهدف الأساسي لك هو جعل الآخرين قادة أفضل عن طريق تحسين مهارتك القيادية، والمقصد العام من قيادتك هو نشرها، وخلق دوائر عمل فعّالة. فكر في هذا لبرهة من الوقت واتركه يتشكل في عقلك ببطء.

بناء فريق من القادة ليس فقط شيئًا ممكنًا أو فرصة، بل هو أمرٌ يجب أن تجعله هدفًا يجب تحقيقه؛ لكن الأمر الرائع في ذلك هو أنك لا تحتاج إلى تعليم الناس أو إخبارهم بما يجب أن يقوموا به - اعتنِ فقط بقيادتك الجيدة، وسوف تنتشر بشكل تلقائي. القيادة الجيدة تصبح بسرعة شيئًا مفيدًا للجميع؛ إنها مثل العدوى.

تنتشر القيادة الجيدة في محيط العمل، ولكن لا ينطبق الأمر نفسه على القيادة *السيئة*؟ ما القيادة السيئة؟ من بين الزوايا التي يمكن النظر من خلالها لهذا الأمر هي الاعتقاد بأنه لا توجد قيادة جيدة أو سيئة - بل فقط يوجد سلوك جيد أو سيئ؛ فإذا كان السلوك جيدًا (أيًّا كان الإطار المرجعي)، فعندها يسمى قيادة؛ لأنه يجعلك قدوة ونموذجًا؛ ولكن إذا

كان السلوك سيئًا (قياسًا على الإطار المرجعي نفسه)؛ فإنه يكون ببساطة سلوكًا سيئًا؛ لأنه يؤدي إلى تصرف الآخرين بشكل سيئ أيضًا.

بتذكر هذا دائمًا، سوف يصبح لديك توجه مختلف تمامًا لقيادتك. لن يتعلق هذا التوجه بالقيادة، ولكن بالقوة المطلقة لسلوكك الواعي بنقل مهارات القيادة للآخرين حتى يمكنهم قيادة أنفسهم. في اللحظة التي تدرك فيها هذا وتبدأ فعلا في التأمل في أسلوب قيادتك وتتصرف كقائد، ستحدث أمورٌ جيدة.

سوف تلاحظ السبب في أن بعض الأمور تفلح، وأخرى لا تفلح. سوف تلاحظ متى تسعد الآخرين، ومتى تثير ضيقهم، وكذلك سوف تلاحظ مناطق القوة والضعف لديك، وسوف تلاحظ متى تؤدي عملك وتحقق نتائج، ومتى لا يحدث هذا.

دعونا ننظر لمثال بسيط للقيادة. وصلك بريد إلكتروني شديد اللهجة من مرسل غاضب؛ كيف ستتصرف؟ هل سترسل له ردًّا غاضبًا أيضًا، أم ستتصل به لحل المشكلة؟ من الممكن أن تؤدي الرسائل الإلكترونية الغاضبة إلى دوائر مفرغة هدّامة من سوء التفاهم، ويمكنها كذلك أن تديم المشاعر السلبية. وشخصيًّا، بمجرد أن توقفت عن إجابة الرسائل البريدية الغاضبة، وبدأت الاتصال أو الالتقاء بالشخص لحل المشكلة، وجدت تدريجيًّا أنني لم أعد أستلم أية رسائل إلكترونية سلبية من زملائي بعد ذلك. لقد انتشرت الممارسة الجيدة - في شكل تواصل مباشر وغير صدامي - وحلّت محل الممارسة السيئة للتواصل الهدّام.

من خلال قرار عدم الرد على الرسائل الإلكترونية الغاضبة، يجب أن تكون قد أدركت أن الأفكار الرئيسية وراء القيادة الجيدة هي أن يكون لديك تحكّم جيد في أمرين: تفسيرك للواقع، وتصرفك تجاهه. (انظر أيضًا التأويلات والاستجابات # ٠٢١ ت. ١.)

ليس بالضرورة أن تكون الرسالة الإلكترونية الغاضبة هجومًا شخصيًّا عليك؛ بل يمكن أن تكون نتيجة يوم عمل سيئ؛ ولكن بالتصرف بشكلٍ

إنسانـي ويتسـم بالاحترام، ستكـون قادرًا علـى التعامل مـع المشكلة التي تسببت فـي الانفجـار الانفعالـي، وأيضًا ستشجّـع المرسِل علـى أن يشعر بالأمـان في تواصله معك بشكل مباشـر ويتسم بالاحترام أيضًا. إن القيادة في جوهرها تتعلق بالعاطفة والقدرة على وضع نفسك في مكان الآخرين.

لنشـر قيادتك بشـكل أكثر فاعليـة، ويشجع على تبني أسلـوب العقلية، توجـد على الأقـل أربع طرُق يمكنك نشرها بها وتساعـدك على صنع ثقافة قيادية بشكل شامل:

١. ادعم خلق *مناخ* يتوقع فيه من الجميع أن يصبحوا قادة. كن مستعدًّا أيضًا لتفسير وعرض ما يعنيه هذا بشكل عمليّ.

٢. انشر أسلوب قيادتك الصحيح عن طريق *أفعالك*. فمن خلال عقلية المبـادرة، يمكنك ممارسة القيادة فـي كل موقف، وتظهر كيف يتم تطبيقها.

٣. قَـدِّمْ *أدوات وأفكارًا* للتحسين من القيادة ودعـوة الناس لمناقشات تتعلـق بها. ومن بيـن أفضل تلـك الأدواتِ التغذيـةُ الراجعة - ألهم الآخرين لاستخدامها.

٤. ربمـا يتمتع القادة التقليديـون بسلطة تقليدية فـي المؤسسة، ولكن يمكنـك إعطاء قادة العقلية قوة عن طريـق تحديد مصادر للأفكار والعمـل وفقًا لمعتقداتهـم وتركهم يديـرون مشروعاتهـم الخاصة ويتولـون المسئولية. أحد قادة العقلية المفضليـن لديّ هي "ليندا" والتي دائمًا ما تأخذ بزمام المبادرة لتنظيم حفلات الشركة، لاعبة دور السلطـة الروحيـة للأمر، بـدون أي تكليف رسمـي بهذا الأمر. القاعـدة الذهبية لكلٍ من القائد التقليدي وقائد العقلية هي احترام أدوار الآخريـن. (للمزيـد عـن هذا الموضـوع، انظر احتـرم أدوار الآخرين # ٠٥٧ - ح. د. آ.).

٠٠٤ تعلم كيفية التعلم (ت. ك. ت).

ما رأيك في الطريقة التي تفكر بها؟

هل لديك رؤية للطريقة التي تتعلّم بها؟ أحد الأمور المدهشة حول البشر هو قدرتنا على التفكير في كيفية تفكيرنا. هل تتعلم عن طريق الفعل أم النقاش أم القراءة والتفكير أم التأمل أم السفر أم الاستماع أم المشاهدة أم بطريقة أخرى؟

شخصيًا، أتعلم عن طريق الممارسة وتحليل الناتج والتخيل. لقد ارتكبت الكثير من الأخطاء في حياتي وأتمنى أن أكون قد تعلمت منها. إنني أقدّر الأشخاص الذين يفعلون ما يريدون سواء كان هزلًا أم بجدية، إذا رأيت أنهم تفكّروا في تجربتهم وتعلموا منها بالفعل. إنني أحاول أن أتبنى تفكير المبتدئين، وأقوم بصياغة أفكار وأنفذها، ثم أدون ملاحظاتي محاولًا أن ألخّص الأمور حتى أفهمها.

بناء على تأملاتي لأسلوبي القيادي، بدأتُ في تحديد اكتشافاتي بجمل قصيرة مترابطة مثل السيطرة على الرسائل الإلكترونية الغاضبة (# ٠٢٠ س. ر. ب. غ.) لتسليط الضوء في هذه الحالة على مصيدة الغضب والإحباط، واستهلاك الطاقة والوقت في تبادل الرسائل الغاضبة. لذا في أي وقت تصل إليَّ فيه رسالة إلكترونية تبدو محملةً بالمشكلات والحوار غير البنّاء، أتذكر فورًا "السيطرة على الرسائل الإلكترونية الغاضبة"، وبهذا أتصرف بشكلٍ أكثر ذكاءً، وأستطيع أن أقدر أن هذا التصرف البسيط وفّر عليّ مئات الساعات، وأطنانًا من الطاقة الضائعة.

عندما تبدأ في ملاحظة سلوكك والاستماع للتغذية الراجعة ممن حولك، سوف تبدأ في إدراك طبيعة أسلوبك القيادي. ويعتبر الاحتفاظ بمفكرة خاصة بملاحظات القيادة أمرًا جيدًا لتدوين الملاحظات حول ما ترصده، وربما كذلك تصوغ الاختصارات الخاصة بك حول ما يمكن وما لا يمكن تطبيقه. مفكرتي كانت أساسًا لهذا الكتاب، مثلما لديَّ مفكرة عن

التنس تحتوي على أفكار خاصة بتدريب راحة يدي وحركة القدمين لتحسين أدائي في اللعبة. رغم أنك تتعلم، فإن الاستكشاف والتأمل أمران أساسيان، ولكن الدافع والفرحة ضروريان أيضًا.

٠٠٥ كلنا قادة (ك. ق.)

عَيْش الرؤية.

فـي أثناء التفكير في دوري الإداري وكيفية تأسيس شركات نامية في أسواق سريعـة التغيـر وكيفية إنشـاء مؤسسات حديثـة، وكذلك فـي تقديري لكل الأشخاص الموهوبيـن الذين أعمل معهم، وانتني فكـرة: *قائد واحد جيد، ولكن مائة قائد أفضل.*

في الوقت الذي بدأتُ فيه في تحسين مهارتي القيادية، بدأت أفكّر كيف أن الشركـة، وكل من يعملون بها، يمكن أن يتطوروا ويستفيدوا. هل كان من الممكـن بطريقة مـا أن يتبنى الجميع عقلية القائـد؟ حسنًا، أفضل طريقة لتحويل التفكير لسلوك في أية مؤسسة هي دمجها في ثقافة الشركة.

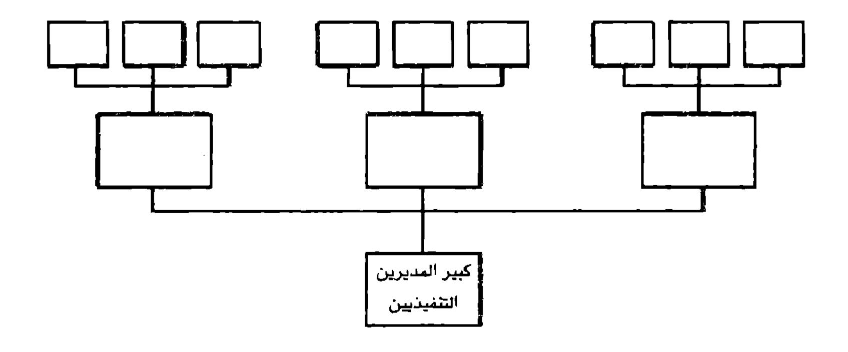
في الشركة التي كنتُ أشغل منصب مديرها التنفيذي، كنا ندير مجموعة من ورش العمل المؤسسية مع أعضاء من كل أقسام الشركة لمناقشة ثقافة الشركـة وقيمنا الجوهرية. أطلقنا عليها اسـم "مجموعة البيتزا" لأننا كنا نلتقـي في المكتب بعـد ساعات العمل لتناول البيتـزا والمشروبات ونتحدث عمـا يمثل بالفعـل أساس الشركـة. تحدثنا عـن القيم التـي وراء سلوكنا، وجوهر ثقافة شركتنا.

مـن بين تلـك القيم الجوهرية التي ذُكِرَت فـي نقاشنا كانت أننا جميعا قـادة على جميع المستويات في الشركة، وقـادرون على تخطي أية تحديات تواجهنـا في العمل. قول هذا أمر ولكن خلـق فهم حول القيادة الفردية أمر مختلف تماما. يعتبر إظهار هذه القيمة في سياق مؤسسي تحديًا آخر بسبب - كما ذكرنا لاحقًا - هيكل رسمي من القادة التقليديين.

رغـم أن الشركـة لا تتكـون مـن نظـام تسلسل هرمـي تقليـدي، وغير بيروقراطيـة، وبها ثقافـة ديمقراطية، وتتميز بسرعة اتخـاذ القرار، فإنها مازالت تضم مجلس إدارة، وفريق إدارة، ورؤساء أقسام، وقادة فرق العمل، وهيـاكل أخـرى، وأنظمة روتينيـة تحمل ضمنيًـا تسلسلًا وظيفيًـا تقليديًا.

تعني كل هذه التسلسلات أنك لن تنظر لوظيفتك كدور قيادي، إذا أحسست أنـك في أسفـل الهرم الوظيفـي، وهذا يعني أيضًـا أن أية ثقافـة أو شركة تحتضـن نموذج القيادة التقليدي في شـكل مخطط مؤسسي تقليدي (عدد قليـل من الأشخاص في القمة وعـدد كثير في القاع) هـي مؤسسة تقليدية غيـر حديثـة ربمـا لا تناسب مناخ العمـل الحديث. لا يجب عليـك أن تهدم الهـرم، ولكن يجب عليك قلبه رأسًا على عقـب. إذا كنت قائدًا تقليديًّا مثل كبير المديرين التنفيذيين، ضع نفسك في الأسفل لتظهر أن عملك هو دعم الناس الذين ينجزون عملا حقيقيًّا في المؤسسة في الصفوف الأمامية.

الهرم المقلوب



لـن يصبـح الناس قادة لأنـك تقول ذلك؛ فـأولًا، يجـب أن يأتي الدافع مـن الداخـل، وثانيًا، سيكون مـن المفيـد، إذا أمكنك أن تظهـر للآخرين كيـف يمكنهـم أن يصبحوا قادة، وأن تلهمهم، وتدعمهـم. العقبة الحقيقية تتمثـل في دوامـة العمل اليوميـة. في الصفـوف الوظيفيـة الأمامية، يكون لديك الكثير لتنجزه، ويتحتم عليـك تحقيق النتائج، والعمل لساعات أطول والالتـزام بمواعيـد نهائية، وبشكل عـام، الحفاظ على سيـر العمل سلسًا.

تقوم الإدارة ومجلس المديرين بتحديد خطة العمل واتجاهه، وهي المعلومات التي تجعلك سعيدًا؛ حيث تعتبر نفسك ترسًا في الآلة، لا قائدًا. أيضًا، يميل الناس لأن يكونوا أقرب لأنفسهم ولمحافظهم، ويقول لسان حالهم: "لماذا أهتم بحال الشركة والزملاء والأقسام الأخرى أو الصالح العام والمنظور العام؟ لدي فواتيري التي يجب سدادها".

لاحظت في أغلب الأحيان أن الاجتماعات الشهرية والاجتماعات الأخرى - والتي يكون الهدف منها هو إدخال الجميع في المنظور العام للعمل (النتائج، الأرقام، الخطط، الإستراتيجيات، الأخبار، وبقية الأمور التي سيمثل العلم بها دافعًا) - عادة ما تنتهي بأن تصبح حوارًا من جانب واحد لجمهور سلبي. لذا، سلْ نفسك: كيف يمكنني أن أرجع خطوة للوراء، حتى يتقدم الآخرون للأمام؟

أخيرًا، في شركة تعمل بشكلٍ فعّال، فإن التركيز يكون على العائد (التأكيد المادي على أن العملاء يريدون شراء ما تبيعه)، والنمو (علامة على أن الشركة على المسار الصحيح)، والأرباح (توازن مالي صحي بين كل من التكاليف والاستثمارات من المبيعات وحتى العملاء الحقيقيين). إذا كانت الشركة تركّز على النتائج وقيمة العميل، فإنها بهذا تركّز على الأمور الصحيحة بالفعل. رغم ذلك، هذا يجعل من السهل تركيز معظم نقاشاتك في الشركة حول موضوعات مثل العائد والنمو والربحية (وهي أمور إدارية محضة)، وانس أن أشخاصًا حقيقيين يجعلون كل هذا واقعًا.

إذا طورتَ من نفسك، فإن الناس الذين يحيطون بك، وشركتك بشكل إجمالي، سوف يتطورون أيضًا بشكل تلقائي. وبالنظر للأثر الإجمالي المحتمل لهذا الأسلوب في التفكير، فإن الاقتصاد بشكل عام سوف ينمو ويعم الرخاء في المجتمع. هكذا ترتبط القيادة برفاهية الناس، والطريقة اللازمة لإحداث هذا هي صياغة ثقافة يشغل الجميع فيها أدوار القادة.

افترض أنك تريد من الجميع في شركتك أن يتبعوا إستراتيجيتك الجديدة. الآن، لديك الخيار؛ هل ستأمرهم أن يتصرفوا طبقًا لأوامرك؟ أم ستأمرهم بشيء آخر؟ هل تعبر عن رؤيتك بطريقة ملهمة لدرجة أن أفراد المؤسسة يتبعونك لأنهم يتصرفون بدافع داخلي؟ الطريقة الأخيرة هي التي استخدمها "يان كارلزون" لتغيير الأمور للأفضل في خطوط الطيران الإسكندنافية في بداية ثمانينيات القرن الماضي ليجعلها أكثر شركات الطيران شهرة في العالم آنذاك.

تمت إعادة تقديم شركة خطوط الطيران الإسكندنافية في الثمانينيات باسم "خطوط طيران رجال الأعمال" بالتركيز على حاجات رجل الأعمال المسافر. أدى إيصال هذه المهمة واستكشاف ما تعنيه بالممارسة - فيما يتعلق بالعروض المتاحة للعميل (مثل السفر المتكرر) والتفضيلات (مثل أهمية الوصول في الوقت المحدد) - إلى خلق توجّه داخلي جديد. كان من يعملون في الصفوف الأمامية قادرين على التصرف بشكل مستقلّ ومبادر بناءً على فهمهم للعمل، وليس بناء على الأوامر الصادرة من القيادة العليا. أصبح حمّال الحقائب قائدًا من قادة العقلية يقوم بتحميل الحقائب على الطائرة بشكلٍ أكثر فاعلية بحيث تقلع الرحلة في الوقت المحدد؛ لأنه يدرك أن هذا أمرٌ مهم للعميل - وليس لأن قائدًا تقليديًّا طلب منه أن "يعمل بشكل أسرع". كانت ثقافة العمل في شركة خطوط الطيران الإسكندنافية مبنية على الاعتقاد بأن العاملين في الصفوف الأمامية مثل موظفي شباك التذاكر وحاملي الحقائب ومضيفي الرحلات كانوا في أفضل موقع لاستكشاف الاحتياجات الحقيقية للناس. لقد كان تعزيز القيادة والسماح للصفوف الأمامية بالأخذ بزمام المبادرة يعني تغيير أسلوب الإدارة من التحكم إلى الدعم، وبهذا يتم تأسيس قيم جديدة في أنحاء المؤسسة.

كان التواصل والمعلومات يمثلان جوهر ثقافة الشركة في شركة الخطوط الإسكندنافية، وفي هذا السياق، قال "يان كارلسون" ذات مرة: "لا يمكن للمرء بدون معلومات أن يتولى المسئولية، أما الفرد الذي يمتلك معلومات فلابد له أن يتولى المسئولية".

رغم ذلك، فإن "يان كارلزون" كان لايزال قائدًا أوحد يوضح الإستراتيجية والأهداف، ثم يدع الآخرين يتولون التنفيذ. لم يكن الغرض من القيادة هو إدارة القائد للعمل بنفسه بل صنع مناخ في العمل وتأسيس القيم حتى يقوم الناس بعملهم. رغم ذلك، فإنهم لم يصلوا للنقطة التي يمكن أن يقولوا عندها إن جميع العاملين قادة ولديهم فرص متكافئة لتشكيل الشركة. ولكن مع ذلك، فإن الأفكار التي ظهرت في شركة الخطوط الإسكندنافية في الثمانينيات كانت ابتكارية وغيرت للأبد رؤيتنا للمؤسسات. وعن طريق تضمين القيادة الشاملة والعثور على توازن إنتاجي جديد بين "الإدارة" والعاملين في الصفوف الأمامية، صار "يان كارلزون" قائدًا مبدعًا في فن القيادة، وصدر كتابه عن إعادة تخطيط شركة الخطوط الإسكندنافية بالإنجليزية بعنوان *Moments of Truth* ولكن ترجمة عنوانه السويدي الأصلي هي *Tear Down the Pyramids*.

٠٠٦ كن قائدًا (ك. ق.)

تعتبر الحياة اليومية ميدان تدريب جيدًا للقيادة. أنت المسئول.

لنفترض أنك في مطعم في لندن، ويوجد زجاج على الأرض والجميع يتعثر فيه، ويتكسر تحت أرجلهم حتى يقرر أحد الأشخاص أن يتولى حل المشكلة، ويزيل الزجاج المتكسر؛ هذه هي القيادة. يمكنك دائمًا أن تكون مسئولًا متى أردت ذلك.

كنت جالسًا ذات مرة مع أطفالي في ضوء الشمس في مطعم مفتوح. كان يومًا لطيفًا، وأتى النادل، وكان أطفالي يريدون تناول المثلجات، وطلبت لنفسي عصير تفاح. رد النادل: "آسف يا سيدي، ولكننا لا نقدم طعامًا". رددتُ قائلًا: "ولكن المثلجات ليست طعامًا، أليس كذلك؟"، أردف النادل بإصرار: "بل هي كذلك يا سيدي"؛ فسألته: "لماذا لا تقدمون طعامًا؟". رد بقوله: "المطبخ مغلق، لذا، نقدم مشروبات فقط".

نظر لي أطفالي نظرة معناها: يجب أن تحلّ هذه المشكلة!

حاولت دون جدوى مخاطبًا النادل: "بما أن هذا لا يتضمن طبخًا، هل يمكنك إحضار طبقين من المثلجات؟"، لكنه استمر قائلًا: "لا، سوف يؤدي هذا إلى مشكلة"؛ فسألته: "أية مشكلة؟"، رد قائلًا: "سيظن الناس أننا نقدم الطعام ويبدأون في الطلب".

تأملت لبرهة من الوقت في المشكلة الممثلة في أنه سيكون هناك عدد كبير من الزبائن بشكل مفاجئ، ثم حاولت مرة أخرى؛ فقلتُ مقترحًا: "ماذا لو وضعت المثلجات في كئوس العصير؟".

رد بعد التفكير: "حسنا... لدينا مخفوق الحليب في قائمة المشروبات".

قلتُ له: "ممتاز. ضع المثلجات في كأس وسمها مخفوق الحليب وقدمها كمشروب".

رد قائلًا :"أعتقد أن هذا سيكون مناسبًا... سأحضر لكم مخفوق الحليب وعصير التفاح فورًا!".

يحدث كل يوم ألا تتفق توقعاتك مع النتائج. تخيل موقفًا يوميًّا مثل شراء البقالة أو الحصول على تذكرة حافلة أو حجز غرفة في فندق. إذا كانت هناك مشكلة، حتى لو كانت صغيرة واعتيادية، كيف ستحلها؟ هل ترى نفسك ضحية سلبية للأحداث أم ستقوم بشكل غريزي بتشغيل ردار القيادة لديك لتغيير الموقف للأفضل؟ إذا تعرفت على نفسك بشكل مبادر كجزء من الحل، فهذا يعني ببساطة أنك قائد. تدرب على القيادة يوميًّا في مواقف شائعة، وكل ما يجب عليك فعله هو الاحتفاظ بهدوئك، مع تبني أسلوب التفكير القيادي ومساعدة الآخرين في العثور على حل.

عندما تفكر في قائد ربما يأتي لمخيلتك المدير التنفيذي لشركة تنمو بسرعة أو رئيس الوزراء خلال حرب ما أو مدرب فريق كرة قدم في نهائي مثير يوجه لاعبيه في الملعب، ولكننا محاطون بفرص للقيادة طوال الوقت حتى في أكثر المواقف اعتيادية.

متى كنتَ تتعامل مع الآخرين، يمكنك أن تقود الناس وتقود نفسك أيضًا. أحيانًا تسمع أنك يجب أن تكون "قائدًا بالفطرة" أو "رائد أعمال بالفطرة". يظن العديد من الناس أن القيادة أو ريادة الأعمال أمر مغروس في فطرة بعض الأشخاص، ولا يمكن اكتسابه أو تعلمه. أظن أن هذا خطأ شائع؛ يمكن للجميع أن يصبحوا قادة.

"يورجن أووم"، عالم نفس سويدي تخصص بناءً على خبرته في الحياة العملية والرياضة في الدوافع وتغيير التوجه. ومن خلال التدريب العقلي مع الرياضيين – والذين كانوا يتضمنون فائزين بالميداليات الأولمبية الذهبية وفرقًا كبرى في هوكي الجليد – قام بصنع طرق لتأسيس توجهات للفوز والأداء المرتفع. تعلمت من "يورجن" شيئين على الأقل: الأول هو أن الأمر يتعلق بالتوجه الذهني الصحيح لديك، فإذا كنتَ سلبيًّا، ستحدث لك أمور سلبية بالتأكيد. وإذا أمكنك التركيز على الإيجابيات في أي موقف، فإن الناتج من المرجح أن يكون إيجابيًّا. الأمر الثاني هو أنه إذا كان هناك شيء سيحدث بأية حال، فإنه سيعتمد عليك. كما يقول "يورجن": "إذا كان الأمر

سيحدث، فهذا يرجع لي". أعتقد أن هذه طريقة رائعة لتعريف القيادة. في اللحظة التي تقرر فيها القيام بفعل، سوف تتحول لقائد بالسليقة. وهذا هو جوهر الأمر - بساطته!

علمنـــي "يورجن" أيضًا ألا أقول "ليكن يومك سعيـدًا"، بل أن أستخدِم الجملة الاستباقية "اجعل يومك سعيدًا!"؛ فالأمر يرجع لك.

نقاط للتفكير

١. اكتب وصفًا مختصرًا لدورك (أو أدوارك)، أو لوظيفتك، أو لموقف مررت به اليوم.

٢. هل يمكن أن تسمي نفسك قائدًا تقليديًا بدور قيادي تقليدي داخل شركتك أو مؤسستك؟ كيف ستصف أسلوبك في التفكير؟ هل ترى نفسك قائدًا؟

٣. إذا كان لديك الدافع لتصبح قائدًا، ما أو مَن الذي أثار هذا الدافع بداخلك؟

٤. هل فحصت طريقة تعلّمك؟

٥. هل لاحظت الكيفية التي أثر بها سلوكك وقيادتك في الآخرين بشكل جيد أو سيئ؟

٦. هل يمكنك التفكير في موقف يومي تمارس فيه القيادة؟

٧. في موقف يحوي تحديًا ما، هل تركز على السلبيات أو تركز على الاحتمالات الإيجابية؟

الفصل الثاني

رواد الأعمال والمديرون والقادة

كان هنـاك ثلاثـة أصدقاء على وشك تنظيـم حفل ما؛ حفـل تنكري. يأتي الأول بفكـرة للحفـل، وهـي تحويل مـكان الحفل لمـا يشبـه مستعمرة على القمـر، وفكرة الحفـل أن يتنكر الحاضـرون في زي الزومبـي في الفضاء. تولى الصديق الثاني إدارة الحفل لحبه للتحضير والتخطيط: حجز المكان وتحضير قائمـة الضيوف وإرسال الدعوات وترتيب المأكولات والمشروبات وتسجيـل الـردود على الدعوات في جـدول وإرسال رسائل تذكيـر إلى آخر تلـك الأمور. ورغـم ذلك، وفـي ليلة الحفل، كانـت مهمة الصديـق الثالث أن يهتم بالفعل بكل الضيوف، ويتأكد من أن الجميع يحظون بوقت رائع.

ساهـم الجميع في إنجاح الحفـل؛ فقد أتى الأول بفكـرة مبتكرة، وأدار الثانـي الحفل، وفي ليلـة الحفل، شارك الكل بجهده فـي جعل الحفل حدثًا كبيـرًا، ولكن بينما كان الأول هو أكثرهم انشغالًا بما إذا كان الحفل سيقدم فكرة أزياء الزومبي بشكل مرضٍ، والثاني كان يقوم بترتيب جلوس الضيوف، أما الصديق الثالث فكان هو مَن ركز على كل ضيف وأعطى انتباهه بالكامل للضيوف. مَن أنت مِن الأصدقاء الثلاثة؟

فـــي أي مكان تضع نفسك؟ ما الذي أنت عليه في الحقيقة؟ رائد مشروع أم قائد أم مدير؟ هل ما يدفعك للأمام الفكرة أم الإدارة أم النـاس؟

هذا الفصل يناقش كيفية تحديد أسلوبك القيادي.

٠٠٧ رواد أعمال، ومديرون، وقادة (ر. م. ق.)

ما قوتك الإدارية؟

شخصيتك، جيناتك، تربيتك، توجهّك في الحياة، مهاراتك، شغفك، اعتقاداتك، مرحلتك العمرية، دورك في العمل، أسلوبك في التفكير، خبرتك في الحياة - كل هذه العوامل تساهم في تكوينك، وكذلك أيضًا سوف تحدد أسلوبك وقدرتك على القيادة. الآن، يمكن لقوتك الإدارية وأسلوبك أن يغيراك؛ حيث تنضج وتتعلم أو تنمو شركتك أو تزيد مسئولياتك. إذا كنتَ تعرف نفسك، فمن المرجح أن لديك قيمًا جوهرية لا تتغير، ولكن أسلوبك وكيفية تصرفك والتعبير عن نفسك قد تتغير بمرور الوقت.

هناك العديد من القصص حول الكيفية التي يدرك بها مجلس إدارة شركة ما أو مستثمرون أو زملاء عمل أو مؤسس مشارك أخيرًا أنه يجب التخلص من مؤسس المشروع أو رائد الأعمال. نعم، لقد كانت فكرة رائعة وبداية عظيمة، ولم يكن أحدٌ غيره يقدر على تنفيذها. لكن الآن، أصبح رائد المشروع عبئًا؛ حيث يجعل الآخرين يشعرون بعدم الارتياح في العمل؛ فقد أصبح عنيدًا صعب المراس متمسكًا برأيه وغير متعاون وغير مقتصد وغير مرتب ومتعنتًا. إذن، حان وقت استقدام مدير جديد، ثم قائد في نهاية الأمر.

بمواجهة الكثير من الصعاب في العديد من بداياتي في العمل، تطورت من كوني رائد مشروع، إلى مدير، إلى مواجهة تحديات القائد في نهاية الأمر. والآن، ربما تسأل: ما الفرق؟ أعتقد أن هناك فرقًا كبيرًا، والأمر يتعلق بتركيزك ومهاراتك ونقاط قوتك. أعتقد أن القيادة لها ثلاثة أشكال: رائد أعمال، ومدير، وقائد.

- رائد الأعمال - وظيفتي هي تحقيق *أفكاري* (الأمر يتعلق بي).
- المدير - وظيفتي هي الإدارة (الأمر يتعلق ببناء مؤسسة فعّالة).

- القائـد - وظيفتـي هـي البشـر (الأمـر يتعلـق بالتعامـل الجيد مع الآخرين).

لم يكن التحول الأول، من رائد عمل إلى مدير، تحديًا بالنسبة لي؛ لأنني خريـج كليـة إدارة الأعمال. عندمـا أسست شركتي الأولـى، لم أكن حديث عهـد بعالم المال والإستراتيجيـات والمخططـات المؤسسية. ورغم ذلك، كنتُ أهتم بشكل أكبر بتحقيق أفكاري، بدلا من الاهتمام بالأشخاص الذين أعمل بصحبتهم. لذا دعونا نبدأ بأول دور.

رائد الأعمال

هـو شخصـ مبتكـر يأتي بأفـكار جديـدة. جوهر ريـادة الأعمـال هو دفع الآخريـن بأن يؤمنوا بفكرتك - العمـلاء، الموظفين، وآخرين تحتاج إليهم لجعل حلمك حقيقة. إنك تحتاج للتواصل وعزيمة لا تلين والإصرار وامتلاك الطاقـة والوثـوق بأن غرائزك علـى صواب حتى لو حاول الجميـع أن يثبتوا خطأك - أو عندما يكونون لا يبالون برؤيتك.

أدى هـذا أيضًا إلـى وجود نمط رائد الأعمال المنفـرد: رجل (أو امرأة حيـث ازداد عدد النساء في الفترة الأخيـرة) يحارب جهل أناس لا تبالي - يريـدون فقط الفوز في النهايـة وأن يصبحوا أغنياءً غنى فاحشًا. وعلى أية حـال، فإن أسلوب تفكير رائد المشروع يركّز على الفكرة؛ إنه أسلوب تفكير شديد التمركز حول الذات؛ أنا ثم أنا ثم أنا؛ فكرتي ثم فكرتي ثم فكرتي.

يوجد العديد من الأسباب لبدء مشروع ما أو لتأسيس شركة مثلما يوجد العديد من رواد الأعمال. ورغم ذلك، ومن واقع تجربتي، فإن الأمر لا يتعلق دائمًا بالمال أو بالشهرة؛ بل لأنه ليست هناك بدائل؛ حيث يجب عليك فقط أن تحاول تحقيق تلك الفكرة التي لن تفارق تفكيرك.

يظـن العديد من الناس أن رواد الأعمال مـن النوع المخاطر، ويشتهون المغامرة والحياة السريعة. ولكن من تجربتي الشخصية فقط، لم أنظر من

قبل لأية بداية بخوف، بل على العكس تمامًا، كنت دومًا أنظر إليها على أنها طريقة لتقليل المخاطرة. فـي شركتك، يمكنك التحكم في مصيرك بشكل أسهل مما لو كنت تشغل دورًا صغيرًا في شركة كبرى، وتقع فيها تحت ضغط مستمر من سـوق الأسهم وخطر إعادة الهيكلـة وتسريح العمال. وبالطبع، فـإن كل هذا يعتمد علـى كيفية رؤيتـك للموقف. إن تأسيـس الشركات من الصفـر وتحقيق الأفكار - بدءًا من الإمساك بالقلم والورقة لتدوين الأفكار إلـى تحويـل تلك الأفكار حقيقـة - هو أسلـوب يتطلب الكثير مـن المثابرة والطاقـة. لكن في النهاية، فـإن الأمر لا يعدو كونه وظيفـة، لا أمرًا جذابًا. إن رواد الأعمـال يفعلـون ما يجب عليهم فعله. لذا، إذا كان هدفك هو صنع المال، حينها ربما يكون من الأسهل أن تصبح مستثمرًا في بنك.

المدير

عندما تنمو شركة ناشئة، الأمر لا يتعلق بالفكرة بقدر ما يتعلق بإدارة شركة نامية وتحديد الموارد المطلوبة للنمو. يجب على المدير أن يقرر - بالتعاون مـع مجلس الإدارة - العائد الذي يتعين توقـع الحصول عليه، والتكلفة التي سيتطلبهـا تشغيل المشـروع، ورأس المال الذي تحتاج إليـه، والكيفية التي ستضـع بها هيكل المشروع والمؤسسـة، وأي الموظفين ستحتاج، وأدوارهم ومسمياتهـم الوظيفيـة، وكذلـك كيفية حـل النزاعات مـع الموظفين غير الراضين عن مسمياتهم الوظيفية على بطاقات التعريف الخاصة بهم. إنك فـي حاجة إلى التعاون مـع الناس والوصول لتسويـات، وكذلك إلى ألا تكون متمردًا متعنتًا.

إن رائـد الأعمال الذي يبقـى في الشركة يصبح مديـرًا، ولكن مصيره لا يتعلـق برغبتـه فـي الحيـاة، بل بحضـور اجتماعـات الميزانيـة ومتابعة أداء الموظفيـن ورسـم مخططات وجـداول المؤسسـة مستخدمًا مربعات وخطوطًا. عادة ما يكون هذا الوقت الذي يدرك فيه رائد الأعمال أنه مجرد "مُطلـق" للمشـروع، وأن مجلس الإدارة يستدعي مديرًا أكثـر خبرة ليدير

ذلك المشـروع. عندها سوف يقوم رائد الأعمال هذا بالتبعية بتحديد دوره هكذا: "أنا لست مُطْلِقًا للعمل، بل أنا أجيد إدارة المشروعات".

يكـون هـذا الوقت أيضًا هـو تلك المرحلة فـي الشركة التـي يقول فيها الموظفـون: "نحـن ننمو الآن، ولا يجـب أن نفقد روح ريـادة العمل". سوف يشعـر الجميع بـأن التركيز الخاص بالعمل ينصب بشـكل أكثر على الإدارة بـدلًا من ريادة العمل. إن أسلوب التفكير الخاص بالمدير هو الإدارة، وهذه أيضًـا إحـدى النقاط الرئيسيـة في حياة رائـد المشروع الـذي يستمر في الشركـة. هل لديك ما يحتاج إليه الانتقال من ريادة الأعمال (أنا وفكرتي) إلـى التركيز المختلف الخاص بمعنى القيـادة (التخطيط والتنظيم ووضع الميزانية والكفاءة والتحكم والهيكل)؟

يتركـز الجزء الأكبر من المعرفة والكفاءة والثقافة والخبرة والممارسة المثلـى والتدريب والتعليـم والأفكار في عالـم الأعمال على مبـدأ الإدارة، ويتمثـل الرمـز الذي يشيـر للمهنييـن ذوي العقول التي تميـل للتركيز على العمـل في اختصار ماجستير إدارة الأعمال MBA. كانت الكفاءة والهيكلة واقتصاديـات المؤسسات واقتصاديات الحجـم أمورًا رئيسية عندما قامت الثـورة الصناعيـة في العالـم الغربي. لـذا، تهدف كليات الأعمـال لإعداد طلاّبهـا لتولـي إدارة موارد الإنتـاج والمؤسسـات، لكنَّ موضوعـات ريادة الأعمـال والقيادة هي موضوعـات لم يتم البحث فيها بشـكل كاف، وتتسم - فـي العصر الصناعي - بأنها أقل سهولة في فهمها. إن العائد على رأس المال ملموس، أما دافع الناس فهو أمرٌ مبهم.

لـذا يجـب ألا يكون الأمـر مفاجئًا إذا قلنـا إنه من المحتمـل أن هناك مديريـن أكثر من القادة ورواد الأعمال، وهـذا يشير أيضًا إلى أنه إذا كنتَ رائـد عمل بالفطـرة وتريد أن تظل "مطلقًا" للمشروعـات، سوف يكون من المرجح أن تجد الكثير من الأشخاص الجيدين القادرين على تولي المرحلة التاليـة من مشروعـك. إذا ظللت رائـدًا للعمل وأحطت نفسـك بالمديرين الأكفـاء، سـوف تحتـاج غالبًا للتقليـل من الفرديـة والذاتيـة للتركيز على المؤسسة النامية والموظفين الذين تعمل معهم.

القائد

رغم ذلك، سأقول إن النجاح بعيد المدى لأية شركة أو مشروع أو جماعة لن يعتمد على الأفكار أو على الإدارة؛ فالأمر يتعلق بالقيادة.

نعم، الأفكار أشياء جميلة ورائعة وقوية ويمكن أن تغير الحياة اليومية لملايين البشر كما بيّن هذا العديد من رواد الاعمال العظام، لكنها تكون عبئًا وبلا فائدة إذا لم يستغلها أحد وذلك حتى يقوم شخص بتنفيذها؛ وهي لا تنفد، وتتغير طوال الوقت، وتستغرق الكثير من الوقت والجهد. إن الأفكار في حد ذاتها لا تصنع النجاح.

نعم، الإدارة والتدبير أمران ضروريان لإدارة أي شركة؛ تحتاج إلى شكل ما من الإستراتيجية والهيكلة، ولكن هذا الشكل في ذاته لا يخلق قيمة.

في النهاية، سوف يعتمد النجاح على العنصر البشري؛ حيث يتحقق في الشركة التي يقضي فيها الموظفون قدرًا كبيرًا من الوقت في العمل؛ فعمل الناس معًا هو ما يحقق الأفكار. وفي هذا السياق، تمثل الثقافة أمرًا مهمًّا؛ لأنها تعتبر النظام المشغّل للشركة الذي يوجه الأفعال والسلوكيات. كذلك فإنها أيضًا ما يجعل الذهاب للعمل أمرًا لطيفًا، وكما أنها تجعلك تحب وظيفتك كما يجب أن يكون.

لا تتعلق القيادة بك (حتى لو كان عليك أن تدرك كل عيوبك تمامًا)، ولكنها تتعلق أيضًا بدعم الآخرين ليحققوا النمو وتتعلق أيضًا بأن تكون حاضرًا بين أفراد فريقك وتوفر لهم التدريب لكي يصبحوا من الرابحين - أن يصبحوا قادة. تتعلق القيادة أيضًا بفرق العمل الرائعة المتنوعة المتماسكة التي يمكن أن تعمل معًا في تناغم وتتخذ قرارات سريعة. وتتسم عقلية القائد بأنها تهتم بالناس، كذلك فإن القائد في جوهره يشتمل على التعاطف (القدرة على فهم عواطف الناس)، وهو أحد المكونات الخمسة لما يسمى *الذكاء العاطفي* كما يقول "دانيال جولمان". إذن، من الصعب أن تتعلم أن تكون رائد عمل يهتم بأفكاره فقط، أو مديرًا يهتم بخرائط الأداء المؤسسي.

لا أقـول إن وظيفة القائد الأساسية هي تحفيز النـاس (حتى لو كان هذا مطلوبًـا في بعض الأحيان)، ولكن الوظيفة هــي تطوير قادة آخرين يجدون بداخلهم الحافز الخاص بهم.

في رواية الأطفال *The Wonderful Wizard of Oz* للمؤلف "فرانك بـاوم"، كان خيال المآتة يريـد أن تصبح له رأس، وكان رجل الصفيح يريد قلبًـا، وكان الأسد الجبان يريد الشجاعة. كانـوا جميعًا يؤمنون أن الساحر يمكـن أن يحـل مشاكلهم. فـي الكتاب الـذي تقرأونه الآن، فـإن الشجاعة هــي رمز ريادة الأعمــال والرأس هو علامة علــى الإدارة، بينما يمثّل القلب القيــادة. كقائد، فأنت يجب أن تكون لديك الصفــات الثلاث بشكل مثالي، كما في الرواية، يجب أن تجدها بنفسك داخل ذاتك.

إنت لست رائدًا للأعمال أو مديرًا أو قائدًا *فقط*: فلديك الصفات الثلاثة بداخلـك دائمًا وبدرجات مختلفــة، طبقًا لمكوناتـك الشخصية المختلفة، ومهمتـك هي تحديد المكان الذي تكمن نقــاط قوتك ووصفك القيادي، مع الاستمرار في البناء على هذا الفهم.

أي شركــة فــي الأساس تتكون مــن: ١) أفكار، ٢) هيــكل وظيفي/هيكل لخلـق القيـم، ٣) عمــل الناس معًا فــي هذا السيــاق. هذا أيضًــا هو سبب أنــك تريد أن تمتلك المزيج المناسب مــن الأشخاص ذوي المهارات للعمل بالأفكار (رواد الاعمال) والإدارة (مديرين) والناس (قادة).

هكـذا، توجد ثلاث طرق مختلفة لإدارة مشـروع: أسلوب رائد الأعمال، أسلوب المدير، أسلوب القائد. يمكنك أن تعتبرها ثلاث عدسات مختلفة:

- عدســة رائد الأعمــال: تركيزك الأساسي ينصــب على صياغة واقع جديـد من الأفـكار بشـكل مستمــر. بتحليـك بالمثابــرة والعاطفة والدافع، سوف تحقق رؤيتك على أرض الواقع بطريقتك الخاصة.

- عدسـة المدير: تتجـه عقليتك نحو تحديد مـوارد لخلق قيمة. إنك مديـر بالأساس، ويؤدي التنفيذ والإدارة إلى تحقيق النمو عن طريق إدارة الأفكار.

- عدسـة القائد: لا يمكنك تجنب الأفـكار أو الإدارة، ولكن ما تركز عليـه يساعـد الآخريـن على تحقيـق النجـاح، ويدعمهم فـي حالة الفشل، ويحتفي بهم عند تحقيق الإنجازات.

بمعنى آخر: هل أنت من النوع الذي تمثل له الفكرة دافعًا للعمل أم يكون ذلك الدافـع الإدارة أم النـاس؟ يمكن لأسلوبك الإداري أن يتطور باستمرار مـن رائد الأعمال إلى المدير إلى القائد (أو أي طريق آخر تختاره). كذلك يتطلب الأمر العدسات الثلاث نفسها، أو أساليب التفكير المختلفة في أثناء إدارتـك لشركـة أو مؤسسة، أو عندمـا تتعامل مع عائلتـك أو أصدقائك أو أفراد فريقك الرياضي أو أطفالك. هل تفحص أي موقف يواجهك من خلال عدسة الأفكار (هل نحن على توافق مع الرؤية...)؟ أم عدسة الإدارة (كيف يمكننا القيام بهذا بفاعلية...)؟ أم عدسة الموظفين (ما سلوكياتهم..)؟

كقائـد، يجـب أن تقـوم بدمـج هـذه العقليـات أو العدسات بنـاءً على الموقـف الـذي تواجهه، وأحيانـا يجب أن تتبنـى أسلوبًا رياديًّـا في العمل، أو فـي أحيان أخـرى إدارة عملية، ثم دعم زميلك للوصـول لهدفه. المهمة الأساسية للشخص الذي يجمع بين الأدوار الثلاثة الخاصة برائد الأعمال/المدير/القائد هي تنفيذ الأشياء بطريقة صحيحة تفيد الأطراف المعنية، وهذا بناءً علـى شخصيتك وطريقة إنجازك للأمور. سمها باختصار، خلق القيمة. وكما صرت تعرف الآن، لا توجد طريقة وحيدة للقيادة، بل طريقتك *أنت* فقط.

الاختيــار يرجع لك في التفكير كقائد. وبصفتي مديرًا تنفيذيًّا ومؤسسًا مشــاركًا في شــركات سريعــة النمــو، كان أحــد التحديــات الرئيسية التي تقابلني دائمًا هي القيادة في جميع المستويات، من الإدارة العليا في مجال صناعــي ديناميكــي مضطرب إلى القيــادة اليومية التي يقــوم بها الجميع، وأعنــي الجميع. وحتى لو كنتَ لا تنظر لنفسك أنك "رائد أعمال" (بما أنك لســت المؤسس الخاص بالشركة)، ربما تظل مبدعًا وابتكاريًّا. وإذا لم تكن "مديــرًا" بالمفهوم التقني (بما أنه ليس لديك أي دور إداري رسمي)، ربما تزدهــر وتنمو بقوة عن طريق تحديد طرق أكثر فاعلية لإنجاز الأشياء. وأيًّا كان دورك في الحياة، وعن طريق التصرف بشكل مبادر وحث الآخرين على إظهار هذه السمات، فلك الحرية في أن تسمي نفسك "قائدًا".

٠٠٨ النتائج سلوك (ن. س.)

النتائج هي المخرجات، ولكن الناس هم المصدر.

الهدف الرئيسي من القيادة ليس تحديد ومعرفة أسلوبك، بل تحقيق النتائج. فأيًّا كان الأسلوب الذي يؤدي للنتائج فهو أسلوب ناجح. إن الأمر يتعلق بمعرفة أسلوبك ونقاط قوتك والإضافة لها، وفي الوقت نفسه فهم أسلوبك في الإدارة وطريقتك في إنجاز الأمور. على أية حال، إذا كانت النتائج هي المخرجات، فإن الناس دائمًا ما يكونون مصدر تلك المخرجات.

في عالم الأعمال، فإن قيادتك يتم قياسها كميًّا عن طريق الأداء الذي تبذله. والأمر يتعلق بالأرقام: النمو، والدخل، والعائد، والفوائد، وحصة السوق، ومؤشرات الأداء الأساسية الأخرى، وتعتبر تلك المؤشرات هي العلامات التي وضعتها أنت لتحديد ما إذا كنت قد حققت الفوز أو منيت بالفشل. بالطبع، يمكن أن يكون هناك مقاييس أخرى للأداء اعتمادًا على مؤسستك وعملك. (انظر # ٨٤ إضافة الأرقام (ض. ق.)). رغم ذلك، فإن هذا يعتبر نظرًا للمُخرَجات ولا لمصدر النجاح.

يوضح كتاب *The 4 Disciplines of Execution*، لمؤلفيه "كريس ماكتِشسني" و"شون كوفي" و"جيم هولينج"، الفارق بين مقياس *التأخر* وبين مقياس *القيادة*، ويوضح لك مقياس التباطؤ ما إذا كنت قد حققت بإنجاز الهدف؛ فهو مؤشر للنظر للخلف مثل النتائج ربع السنوية أو نتائج لعبة الجولف. إن مقاييس القيادة هي ما لديك لتفعله للوصول لهدفك؛ فهي "تقود" للنتائج، وتقيس بعض تلك التأخيرات الهدفَ (مثل النظر في مرآة السيارة الخلفية)، فإن القيادة تنبؤية ويمكن التأثير عليها (تعلمك كيفية دفع الآخرين). باستخدام هذه المفردات، فإن الهدف من القيادة هو تحقيق النتائج (ما تريد تحقيقه)، ولكن الوصول لتلك النتائج هو الناس (كيف تفعلها).

القيــادة تتعلـق بالنتائج وهذا ما يتـم إيصاله من خـلال السلوك وهذا يســاوي النـاســ. النتائـج > السلوكيـات > النـاســ = القيادة. هــذا أيضًا سبب تفضيلـك؛ لأن تمتلك ثقافة قوية ترشد سلوكك. اقرأ أكثر عن "نظام التشغيل" في الفصل السادس.

٠٠٩ # نمطك القيادي (ن. ق.)

من أنت؟

ما أسلوبك القيادي؟ المقصد هو أننا جميعًا بداخلنا جزءٌ من ريادة الأعمال والإدارة والقيادة، ومهمتك هي تحديد نقاط قوتك والمهارات الأساسية وتصنيف نمطك الإداري. ما الغرض من هذا إذن؟

بتحليك بفهم أفضل لنمطك القيادي، سوف تصبح لديك أداة لقيادة نفسك ومساعدة من حولك في تحقيق النجاح. كما أن معرفة أسلوبك القيادي والمهارات الأساسية سوف تساعدك على تطبيق نقاط القوة تلك والإضافة لها كذلك. عند البدء في توظيف أفراد فريقك في العمل وتكوينه، حاول التفكير فيما يتعلق بأنماط القيادة. ما مزيج القائد ورائد الأعمال والمدير هنا؟ هل أواجه شخصًا يهتم بالفكرة، أم بالهيكلة، أم بالناس؟

عندما تشكل فريق العمل، قد ترغب في أن يضم فريقك أنواعًا مختلفة من الأفراد. ابحث عن الأفراد الذين يمكنهم المساهمة بالأفكار، ثم ابحث عن شخص يمكن أن يحولها لواقع وهيكل وظيفي، وأشخاص يمكنهم أن يسهلوا سير الأمور، عندما تقع أزمة ما، أو عندما تنهار العلاقات الشخصية، وقد تحتاج إلى فرق عمل متنوعة ومترابطة لتحقيق ذلك. تخيل مجموعة من أشخاص من النمط المهتم بالفكرة لديهم أحاديةٌ في التفكير، ولا يلتفتون للآراء الأخرى؛ سوف تنفجر تلك المجموعة داخليًّا. ثم فكر في مجموعة من المديرين لا يمكنهم الإتيان بأية أفكارٍ جديدة (ولكنهم منظمون). عندما تكون مجموعة العمل مكوّنة فقط من أناسٍ يهتمون بالعنصر البشري مع اهتمام خاص بالمشاعر وبالتعاطف معهم في مقابل اهتمام ضعيف بالهيكلة والأفكار؛ فإن هذه المجموعة لن تنتج الكثير أيضًا على المدى الطويل. الخلاصة هي أنه يجب أن تعثر على "المزيج القيادي" الصحيح. هذا المبدأ، وهو أن الفريق هو مجموعة من القادة، مبدأ مختلف بحد ذاته من الأسلوب التقليدي حيث يوجد فريق عملٍ له قائد أوحد.

قد ترغب أيضًا في فهم أنماط القيادة لمساعدتك على التوفيق بين الفرد المناسب للدور وبين المهمة الوظيفية الصحيحة. على سبيل المثال، من الجيد إذا كان المسئول عن مشروع ضخم ومعقد يتمتع ببعض المهارات الإدارية، أو إذا كان رئيس القسم لديه مهارات إدارية، أو إذا كان كبير الموظفين الماليين أيضًا (بجانب كونه مديرًا ماهرًا) رائدًا للأعمال جزئيًّا بما يكفي فهم سير العمل من منظور إبداعي.

طريقة أخرى لاستخدام النمط القيادي هي البدء في تغييره لتطوير مهارتك القيادية. منذ عدة سنوات، كان نمطي القيادي قويًّا فيما يتعلق بالجزء الخاص بريادة الأعمال، إلى جانب بعض المهارات الإدارية المتوسطة، ومهارات قيادية ضعيفة (كنتُ لا أجيد الاستماع والتعاطف). لكنَّ الآن، نمطي القيادي مختلف تمامًا، به تركيزٌ أكثر على الناس الذين أعمل معهم. أدرك أن رائد الأعمال سوف يكون الجزء الأفضل فيما يتعلق بنمطي القيادي، ولكنَّ تحليلي لنمطي القيادي والتغذية الراجعة التي أحصل عليها من الآخرين كل منهما من فهم أنه يجب عليّ العمل على تطوير مهاراتي القيادية (الجزء المتعلق بالبشر).

علاوة على ذلك، فإنه بفهم أفضل لنقاط ضعفك وقوتك، يمكنك البحث بشكل استباقي عن الموظفين الذين يمكنهم أن يكملوك. إذا كنتَ رائد أعمال قويًّا تدفعك الفكرة، ولكنك تمتلك مهارات إدارية وعلاقات شخصية محدودة، ربما تجد مديرًا يعوض هذا النقص لديك. أخبرني ناصحيّ في مرحلة مبكرة من حياتي بأن أوظف أشخاصًا "أفضل مني"؛ أي أقوى في نواحٍ لديك ضعفٌ نسبي فيها، وتوظيف أشخاصٍ أقوى منك طريقة متواضعة لقولٍ إنك أدركت نمط القيادي.

وجدت أن أية طريقة سهلة لفهم ذاتك ونمط الناس من حولك يمكن أن تساعدك على أن تكون أكثر نجاحًا، وأن تكون قيادتك أكثر فاعليّة. بالطبع، العلاقات فيما بين البشر معقدة، ولذا فإن التحليل البسيط والإطار العام لن يكفيا، إذا أردت التعمّق أكثر. رغم ذلك، فإن تقييم أنماطك القيادية هو

أداة فـي المتناول لمساعدتك على تطوير نفسك وفريقك والشركة بالكامل بشكل استباقي.

يمكنـك معرفة نمطك القيادي باستخدام الرسم البياني للقائد، والذي يتضمـن اختبـارًا في نهاية الكتاب وقارن نمطك بـ٢٧ نمطًا قياديًّا. يمكنك أيضًا أن تعثر على المزيد حول هذا الامتحان على الموقع الإلكتروني التالي: www.arnander.com

نقاط للتفكير

١. هل فكرت في أكثر شيء تستمتع بفعله وفيما تظن أنك تجيده أفضل من الآخرين؟

٢. هل أنت ماهر في دور رائد الأعمال أم المدير أم القائد؟ هل عدستك القيادية هي عدسة الأفكار أم الناس أم الإدارة؟

٣. هل جربت كيف أن التحديات الجديدة تحتاج إلى أسلوب تفكير جديد؟

٤. فكر فيمن حولك. هل هناك شخصٌ تظن أنه يناسب دور رائد الأعمال النموذجي؟ هل يمكنك التفكير في مدير تعرفه؟ هل هناك شخصٌ يمكن أن تصفه بأنه قائد؟

٥. كيف تقيس أداءك القيادي؟

٦. هل توافق على أن رائد الأعمال والقائد والمدير يمثلون ثلاث رؤى مختلفة ومفيدة للقيادة؟

٧. هل أديت امتحان الرسم البياني للقائد؟ وماذا أدركت عن نفسك؟

الفصل الثالث

ذاتي الحقيقية

أنفقت الكثير من الوقت والمجهود محاولًا صياغة رؤية لشركاتي، ولم يكن هذا سهلًا دائمًا؛ فأحيانا كانت الرؤية تأتي بشكل تلقائي، وفي أوقات أخرى كانت لا تأتي. وبشكل عام، من الممكن أن يكون تحديد رؤيتك الشخصية أمرًا أكثر صعوبة من ذلك، لكن بعض الناس لديهم رؤية ترشدهم وترشد مهمتهم في الحياة؛ هل لديك رؤية وثقافة إرشادية خاصة بك؟

هذا الفصل عن قيادة ذاتك.

٠١٠ كن الأفضل في مجالك (ك. أ. م.)

تحديد رؤيتك.

عندمـا يتعلق الأمر بـإدارة الشركات، من الواضح أنـه يجب عليك التركيز علـى الوصول بتلك الشركات لمعايير الأداء العالميـة، مع وجود إمكانية أن تصبح الشركة الأفضـل في مجالها. يسمى هذا "الفوز باللعبة" كما تعلمت مـن الأستـاذ "روبرت برجلمـان" من جامعـة ستانفورد. يمكنـك أيضًا أن تسميه "إما المعايير العالمية - أو لا معايير على الإطلاق".

إن الاستمـاع إلى "آنجا بارسـون" أمرٌ مثير للإلهام؛ فهـي تعتبر أنجح متزلجـي جبـال الألب فـي التاريـخ، ودائمًا ما كانـت تشعر أنَّ كـون المرء الأفضـل فـي العالم هو دافعٌ طبيعـي، وعَمِلَتْ بجد لتحقيـق هذا. في مجال الرياضـة، تواجه منافسيك فيما تبرع فيه والأفضل هو من يتميز بشدة عن الأفضـل الذي يليه. وفي لعبـة الأعمال، تقيس نجاح شركتك مقابل شركات منافسيـك في المجال نفسه. وهناك عدد من المعايير الصعبة لتحديد من هـو الأفضل عالميًّا: العائد، والسوق، ورأس المال، وحصة السوق، والنمو، والربحيـة، ومؤشرات أخرى عديدة. وكذلك يمكنـك تأسيس شركة أخرى، وأنت لديك طموح لجعلها الأفضل في مجال آخر.

لكـن عندمـا يأتي الأمر لجعل ذاتـك الأفضل على مستـوى عالمي، فإن الأمـر يصبح أكثـر تعقيدًا، وبه الكثير من المخاطـرة؛ فلا يمكنك أن تكون الأفضـل في أمور عدة، ولديك عـادة فرصة وحيدة لتحقيق الامتياز في أمرٍ مـا. الأمر يتطلب كل ما تملك، ولا يكون مـن الواضح دائمًا موقعك بالنسبة لمنافسيك.

كانـت لديَّ دومًا فكـرة أن أصبح الأفضل في العالم فـي شيء ما. إذن، مـا الأمر الـذي كنتُ سأصبـح الأفضل فيه؟ لـم أكن سأصبـح الأفضل في أيـة رياضـة أو ما يرتبط بالرياضة بشكل عام. فـي الرياضة، كما في عالم الأعمـال، لديك المقاييس الكميـة والتنافسية لتحديد أفضل المؤدين، وفي

عالم الرياضة، لا يوجد شك في عالم الرياضة فيمن هو أفضل لاعب تنس، أو في فريق كرة القدم حامل لقب كأس العالم، أو في أسرع عدّاء سباقات المائة متر.

إذا كان هدفك هو أن تصبح أفضل كاتب في العالم، أعتقد أن المقياس النهائي لهذا هو جائزة نوبل للأدب. ورغم ذلك، فإنه سباق محتدم، مثل الرياضة، فحتى لو كانت لديك أفضل المواهب في هذا المجال، والتي لا أمتلكها، من المحتمل أن تكون فرصك ضعيفة بشكل كبير. في النهاية، فإن الأمر مازال يخضع للأذواق الشخصية للأكاديمية السويدية. بالطبع، يمكنك أن تقيس براعة الكاتب بمبيعات كتبه أو عدد الطبعات، إذا كان هذا يؤهل حقًا للحصول على لقب "أفضل كاتب".

يمكنك أن تفوز بالأوسكار وهي مؤشر على أنك الأفضل في مجالك فيما يتعلق بنواحي صناعة السينما. فإذا بدأت الآن وعملت بجد، يمكن (كل شيء ممكن، أليس كذلك؟) أن تفوز بجائزة الأوسكار خلال بضع سنوات. وبالطبع، فإن الإنجاز ما زال يتعين عليه أن يخضع لحكم أكاديمية العلوم والسينما.

يمكنك أن تبني شركة هي الأفضل في مجالها طبقًا لأي معايير اقتصادية نموذجية تحدد أداء الشركات، ولكن سيظل من الصعب تحديد أي شركة هي "الأفضل" بالفعل. هل يجب عليك، على سبيل المثال، أن تقيس نجاح الشركة بحجمها أم برضا العميل؟

الآن، ما أقصده هنا لا يتعلق بالشهرة أو المجد أو الخطط الكبرى، ولكنه يتعلق بمحاولة أن تصبح الأفضل فيما تقوم به. لماذا لا يحاول سائق سيارة الأجرة في شنغهاي أن يصبح أفضل سائق سيارة أجرة في شنغهاي؟ هذا النوع من العقليات يحدث فارقًا، ويحقق رضًا عميقًا، في هذه الحالة لكلٍ من السائق وعملائه.

أدركت فجأة: *أريد أن أكون الأفضل في العالم في قيادة ذاتي.*

إذا كان يمكنني قيادة نفسي بشكلٍ جيد حقًا، حينها ربما يمكنني أن أكون قائدًا جيدًا للآخرين، وذلك بمساعدتهم للوصول في نهاية الأمر

لقيادة أنفسهم، وبالتالي إدامة مبدأ القيادة الجيدة. إذا كان الكل يأخذ بزمام قيادة حياته، الشخصية والمهنية، ومصيره، سنصل في النهاية إلى أن يكون لدينا مستقبل مشرق. إن القيادة الجيدة تنتشر بفعل قوتها الإيجابية. لذا، فإنه بقيادة أنفسنا، نصبح نحن "نقاطًا ساخنة" تشع القيادة الجيدة؛ الأمر يبدأ بك.

ربما تظن أن الأمر يبدو غريبًا أو زائدًا عن الحاجة أن يكون لديك طموح في أن تكون الأفضل في العالم فيما يتعلق بقيادة ذاتك. من بين الاعتراضات على هذا المفهوم هو أنه ليس هناك سوق أو تصنيف لقيادتك لذاتك، لذا فلن تعرف أبدًا إذا كنتَ الأفضل فيما تقوم به أم لا.

يمكنك أيضًا أن تقول إن الأمر لا يتطلب الكثير لكي تكون الأفضل في قيادتك لذاتك. بعد كل شيء، لا توجد أية منافسة. أم أنه توجد؟ من غيرك يدّعي أن يكون أفضل منك في قيادتك لذاتك؟ فكر بالأمر. من المحتمل أن هناك العديد من الناس الذين لهم رأي في قيادتك لذاتك؛ مديرك، أو أصدقاؤك، أو شريك حياتك، أو خطيبتك، أو أطفالك، أو والداك، أو مدربك، أو زملاؤك، أو طبيبك، أو مدربك الشخصي أو أي شخص آخر له شأن في حياتك. لذا دعنا نبدأ بأن تكون أفضل ممن يحيطون بك في قيادتك لذاتك، رغم أنه يمكنك أن تقدر قيادة الآخرين الجيدة عند الاحتياج لها.

الرؤية التي تتعلق بأن تكون "الأفضل في العالم" هي أكثر من مجرد عقلية، مهما كان ما تفعله في الحياة. ويعتبر من الطموح أن تمارس يوميًّا محاولة القيام بأمرٍ جيد. يمكنني أن أسأل نفسي بعد قضاء ليلة طويلة بدون نوم، والقيام مبكرًا اليوم التالي: "هل كانت قيادتي لذاتي من الطراز الأول؟".

٠١١ الصفات الجيدة والسيئة (ص. ج. س.)

الشخص الوحيد الذي يمكن أن يقودك حقًا هو أنت.

المنافسة الحقيقية هي دائمًا مع ذاتك؛ فأنت مَن تتنافس معه من أجل القيادة الجيدة لذاتك. يتعلق الأمر بالتغلب على الأمور الناقصة لديك ونقاط الضعف والسلوكيات غير المحببة وقلة ثقتك بذاتك، وكذلك يتعلق أيضًا بتحقيقك لقيمك والتركيز على كل ما يجعلك الأفضل، إلى جانب التعلم كل يوم كيف يمكنك أن تكون أفضل.

يمكنني بكل سهولة إعداد قائمة بالأمور التي أظن أنها من ضمن نقاط الضعف في قيادتي لذاتي:

- إرسال رسالة بريدية إلكترونية غير مناسبة.
- البقاء متأخرًا خارج المنزل في أي حفل.
- إخبار الناس بما يجب أن يفعلوه بدلًا من الإنصات.
- عدم العدل مع شخص يستحق الأفضل.
- الانفعال الزائد في وجه أطفالي.
- الرغبة في الانتقام من شخص أساء لي.
- رد الفعل ضد السلوك السيئ لدى الآخرين.
- النوم ساعات قليلة في الوقت الذي أحتاج فيه إلى شحن طاقتي.
- عدم تقديم تغذية راجعة مباشرة وصادقة.

يمكنني أيضًا تحديد ما إذا كنتُ أنجز الأمور على ما يرام، وما يجعلني قائدًا أفضل:

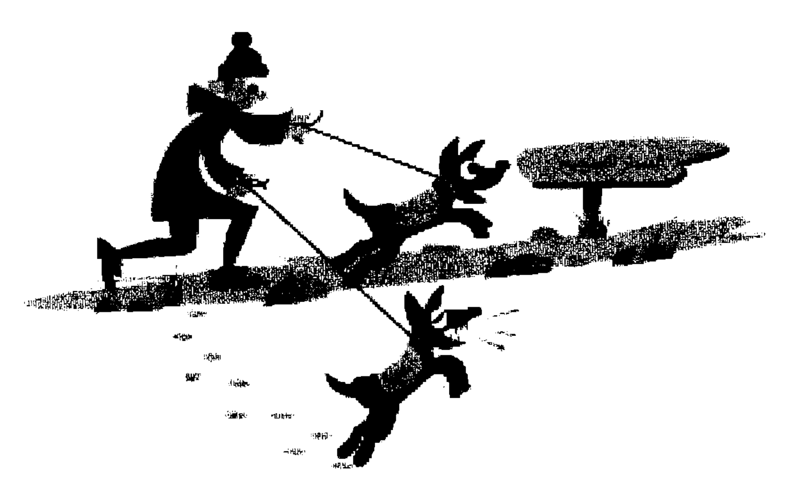
- التدريب الجسماني، بتخصيص نسبة من أيام الشهر لممارسة الرياضة.

- ممارسة اليوجا والتدرب على التركيز والحضور الذهني.
- تحقيق نتائج رائعة بفضل فريق عمل قدمتُ له الدعم.
- استشفاف مشاعر الناس الكامنة وراء ما يقولونه.
- إظهار التعاطف والشفقة تجاه زميل عمل.
- إرسال ملاحظة شُكر بعد تناول غداء لطيف.
- قبول الأمور كما هي.
- المبادرة بالتصرف واختيار أفعالي.
- الإشادة بمن يستحق.

في كتاب للمؤلف "روبِن شارما" بعنوان *The Leader Who Had No Title*، هناك قصة جيدة عن طالب معجب بشخص يكبره لإنجازات هذا الشخص وقوة شخصيته، ثم يسأله ما إذا كانت تواتيه أفكار محبطة. هنا أجابه الشخص الذي يكبره في العمر: "بالطبع، تأتيني أفكار محبطة، وتحاول نفسي أن تخرجني عن المسار الصحيح كل يوم. هذا يحدث لأنني بشر، لكنني أيضًا أتمتع بالجانب الواثق الواقعي وهي طبيِّعتي الجوهرية وما أنا عليه حقًّا. هذا الجزء مني يصوغ الأفكار النبيلة والشجاعة - ويبقيني على المسار الصحيح لأصبح أفضل ما يمكن أن تكونه ذاتي. الأمر يبدو كما لو أنَّ بداخلي كلبين: كلب صالح يريد أن يقودني لما أحلم بأن أصل إليه، وكلب سيئ يحاول أن يخرجني عن المسار المثالي لي".

يسأله الطالب: "أيهما يربح المنافسة؟".

يرد عليه الشخص الذي يكبره سنًّا: "الإجابة سهلة. الكلب الذي أعطيه أكبر قدرٍ من الغذاء".



دوّن ما تظن أنه قيادة جيدة لذاتك وما تظن وتعتبره قيادة سيئة.

كلبي الصالح يقودني للطريق الصحيح	كلبي السيئ يخرجني عن مساري الصحيح
______	______
______	______
______	______
______	______

إنك تتحكم فيمن يقودك؛ جانبك الصالح أو جانبك السيئ. والحقيقة هي أنك لا تقود الآخرين، بل تقود نفسك بالفعل. يمكنك أن تتحكم فقط، بما أنه سلوكك وتفسيراتك وإجاباتك التي تمثل قلب إدارتك الجوهري. فكر بالأمر.

إنك دائمًا ما تقود نفسك أولًا، وهذا عن طريق تقرير خطة عملك. على سبيل المثال، عندما يخبرك رئيسك بأن الشركة تعيد الهيكلة وأن دورك الوظيفي سيتغير بشكل لن يجعلك سعيدًا به، كيف تقود ذاتك؟ هل تصل لفكرة أن العالم لا يسوده العدل، ومن السيئ جدًّا أن تكون ضحية لقرارات كبار المديرين؟ أم ستخبر ذاتك بأنه رغم أن الأمور تبدو سيئة، يمكن أن

تكـون هذه فرصة في نهاية الأمـر: يمكنك التفاوض مـع رئيسك، أو تبحث عـن أدوار أخرى فـي الشركة، أو تجـد طريقة لإحداث تغييـر في وظيفتك يناسبك؟ أنت من يقرر هذا؛ لأنك أنت المسئول.

إنـك حقًّا لا تقود شخصًا غير ذاتك. وعندما تمارس قيادة ذاتك، تقرر أولًا أفعالـك وأفـكارك ووعيك، وهي الأمور التي ستؤثـر على الآخرين فيما بعد، بشكل مباشر أو غير مباشر. وحتى إذا كان أسلوبك القيادي هو ببساطة إخبـار النـاس بما يجب أن يفعلوه وإعطاؤهم الأوامر ومكافأة ومعاقبة أفراد فريقـك طبقًا لهذا، فما زال يجب عليك قيادة ذاتك في أسلوب تفكيرك ثم التصرف طبقا له.

لـذا، من أنت؟ وما القيم التي ترشدك؟ وتمامًا كما يكون لدى أية شركة (أو يجب أن يكون لديها) ثقافة إرشادية، ما "نظامك التشغيلي" ومجموعة القيم الجوهرية الخاصة بك؟

١٢٠ # ذاتي الحقيقية (ذ. ح.)

كن صريحًا مع ذاتك.

فـي كتـاب *On Becoming a Leader* للمؤلـف "واريـن بينيس"، هناك مقولة مقتبسة للفيلسوف الأمريكي الراحل "ويليام جيمس"، يقول فيها:

"غالبًا ما كنتُ أظن أن أفضل طريقة لتحديد شخصية الرجل هي البحث عـن توجه فكـري أو أخلاقي محدد، والذي يشعـر المرء من خلال تبنّيه بالفاعلية والحيوية الشديدتين والعميقتين. في تلك اللحظات، يتحدث صوتٌ داخلي قائلًا: هذه ذاتي الحقيقية!".

لمعرفـة ذاتك الحقيقية، والسبـب في أنها صارت كذلك، هو أول خطوة فـي أية قيـادة. بالطبع، فإن هذه رحلة مستمرة مـدى الحياة وربما لا تصل إلـى الإجابـة. المقصد من هـذا الكتاب ليسـ مساعدتك فـي العثور على ذاتـك- هناك الكثير من الأماكـن والسياقات التي يمكن القيام من خلالها بهذا - بل أريد فقط أن أسلط الضوء على أن القيادة الجيدة تبدأ بذاتك.

لتعرف المزيد عن ذاتك، راقب حالاتك المزاجية، والظروف، والبيئات، والناس، والسياقـات، والتحديات، والغرف، والأبنيـة، والمناظر الطبيعية، والأحـداث، والمواقف الأخرى، التي تشعر فيها بأنك في منزلك. ربما تجد فجأة أنك في راحة تامة، وتستمتع بمجرد أن تكون جزءًا طبيعيًّا من السياق، وتحدث ذاتـك بكلمات "ويليام جيمس": "هذه ذاتي الحقيقية!". إذا حدث هذا، لاحظ حدوثه؛ فهـو يعني شيئًا ما، وبعد ذلك سلْ ذاتك *لماذا؟*، وربما سوف تكتشف حتى المزيد.

لا يمكـن أن يكـون لديـك ذاتـان. فـي عـام ٢٠٠٥، طرحـت مجلـة *Business 2.0* سـؤالًا علـى ٣٠ رجل أعمال من ذوي الـرؤى حول القاعدة الذهبيـة لـكل واحد منهـم أو الفلسفة التـي يعيش بها كل منهـم في حياته

الشخصيــة والمهنية على حــدٍ سواء. كان أحد العمالقــة الذين أجابوا هذا السـؤال "واريــن بافيــت"، المدير التنفيــذي والرئيس الأسطـورة لشركة بيركشايــر هاثاواي؛ فماذا كانت قاعدته الذهبيــة؟ *لا يمكن أن يكون لديك ذاتان.*

عندما تستيقظ صباحًا، وتفكر فيما تريد أن تفعله اليوم، سل نفسك ما إذا كنــت تود أن يقرأ الآخــرون عما قمتَ به في صحف الغد في الصفحات الأماميــة. من المحتمل أن تــؤدي الأمور بشكل مختلف قليلًا، إذا تذكرت ما قاله "بافيت".

فــي الأحوال العادية، أنت شخصٌ صادق وواقعي، ولا تختلف شخصيتك حســب الموقف؛ فهــذا إذا حدث، لا يخلق فقط ارتبــاكًا لدى من حولك، بل يتطلــب أيضًا الكثير منك، إذا كنتَ ستحتفظ بسجل للنسخ المختلفة منك. قبــل كل شــيء، فإن هــذا يشير إلــى أنك ربما لــم تستقر علــى رأي محدد بخصوصــ ذاتــك، وإلى أنك لســت متصــلًا بجوهرك وقيمــك الأساسية، أو ربمــا تظن أنه يمكنــك أن تكون على سجيتك، عندمــا لا يكون هناك من يشاهدك.

أيضًــا، فإنــك برنامج الأعمــال الخاص بك. فــإذا تساءلت من قبل من أنــتَ، انظــر لجدولك. وتعتبر هــذه طريقةً بسيطةً لتعلّــم الكثير عن ذاتك؛ فربمــا يكون من الواضح جدًّا أنــك لم تفكر في هذا مطلقًا، لكن بشكل عام توضح الكيفيةُ التي تنفق بها وقتك الكثيرَ عنك.

لنفترض أن يومك النموذجي يبدأ هكذا: تستيقظ في السادسة صباحًا، ثم تعد الإفطار للأسرة، وتصطحب الأطفال للمدرسة، ثم تحضر الاجتماع الأول في التاسعة صباحًا مع فريق الإدارة الخاص بك، وتقضي معظم وقتك فــي اجتماعات ومكالمــات هاتفية أخرى، ثم تتنــاول العشاء مع زوجتك في الثامنة مساءً، وفي النهاية تحكي لأطفالك حكايات ما قبل النوم؛ هذا يخبر بالكثير عنك.

إذا كان يومك يسير هكذا: تصحو في العاشرة صباحًا مرهقًا من ليلة أمس حيث كنت في المقهى مع أصدقائك، ثم تقضي اليوم في البحث عن وظيفة، وبعد ذلك تذهب للمقهى مرة أخرى مع أصدقائك؛ فهذا يقول أشياء مختلفة عنك. إن الطريقة التي تقضي بها وقتك لا تقول *سبب كونك ما أنت عليه*، ولكنها تقول *ما أنت عليه*، وأفعالك تتحدث عنك بصوت عالٍ.

#٠١٣ اعرف نقاط ضعفك (ا. ن. ض.)

نقاط الضعف ليست نقاط قوة، ولكن معرفتها هي نقطة القوة.

أخبرني أحد أوائل الناصحين لي بأن أعظم نقطة قوة يمكنك امتلاكها كقائد هي معرفة نقاط الضعف لديك. هذا أمرٌ مخيف، لأنه مرتبط بجوانب من ذاتنا، ربما نخجل منها ونريد إخفاءها عن الآخرين أو تغييرها.

ربما يكون من الأفضل أيضًا أن تتعرف على ذاتك من خلال نقاط الضعف أكثر من نقاط قوتك. بدأ "ليو تولستوي" رائعته *آنا كارنينا* قائلًا: "العائلات السعيدة تتشابه؛ أما العائلات التعيسة فكل منها تعيسة بطريقتها الخاصة".

بالطريقة نفسها، إنني أفترض مثلًا أنه من المحتمل أن يكون معظم المحاسبين المهرة مهرةً فيما يفعلون بالطريقة نفسها. إنهم بشكل أساسي ماهرون في مجال المحاسبة، ولكن ما يفرّق بينهم، وما يجعلهم بشرًا، هو نقاط ضعفهم المختلفة.

هناك أشكال عدة لنقاط الضعف، على سبيل المثال:

- أمور تريدها: مثل أن تقتل شخصًا من أجل حبيبتك، أو تحتاج إلى المخدرات.
- أمور تخاف أن تفقدها: أطفالك، ووظيفتك، ومالك.
- أمور تخفيها: تغش شريكك، أو تسرق.
- أمورٌ تنقصك: لا تحمل درجة علمية.

النقطة الرئيسية هنا ليست التعامل بشكل عمليّ مع نقاط ضعفك، رغم أنه من المحتمل أن هذه فكرة سديدة، ولكن لتدرك ماهية تلك النقاط. إن إدراكك لنقاط ضعفك ربما يكون من أعظم نقاط القوة التي يمكنك التحلي بها كقائد. من الأفضل أن تعي تلك النقاط، وتعترف بتواجدها وتتعامل

معهـا بشكل استباقي قبـل أن يكتشفها مَن حولك أولًا. من الجيد بالطبع أن تحدد نقـاط ضعفك من خلال التغذية الراجعـة الصادقة والبنّاءة (ما لم تكـن لا تعرف أي شيء عنها)، لكنه يمكـن أن يكون الأمر سيئًا، إذا عرفتها بالمصادفة.

ترتبـط الكيفيـة التي تتعامـل بها مع نقـاط ضعفك بكلٍ مـن الأفضلية الشخصيـة وطبيعة نقـاط الضعف. ودائمًا ما يكون نمـط الفعل الاستباقي نمطًا واحدًا: ١) إدراك نقاط الضعف والاعتراف بها، ٢) التعامل معها. إذا كانـت نقطة ضعفك هي الإدمان أو السرقـة، فيجب عليك طلب المساعدة. أمـا إذا كانـت نقطة ضعفـك أسلوب حياة غيـر صحي بشكل عـام، فربما يمكنـك إحـداث التغيير بنفسك عن طريـق تطبيق نظام أفضـل وممارسة الرياضـة. يمكنك أن تختار ألا تعالـج نقطة الضعف أن تتعايش معها، ولكن سلْ نفسك عن الحد الذي يمكن أن تؤذيك به أنت ومن حولك.

تستنـد قدرتـك على بنـاء نفسك والآخريـن إلى نقاط القـوة، ولكن ما يجعلـك عظيمًا حقًا هو فهم نقاط ضعفك والتحلي بالقدرة على إصلاحها. يمكـن تحويل نقاط ضعفك والعوائق التي تواجهك إلى نقاط قوة ومميزات، إذا كنـتَ تتحلى بالقدرة على النظر لها بهذه الطريقة. (انظر أيضًا # ٠٤٣ واجه التحديات).

#٠١٤ حدد فضائلك (ح. ف.)

مـن الجيد أن تكون لديك بوصلتك، حتـى إذا فشلت في الاهتداء بها.

هل أتبـع قواعدي الخاصة؟ أحاول، ولكني أفشل كلّ يوم. واحدة من الطرق التـي تساعـدك على التحكم في ذاتك وصفاتـك السيئة ونقاط ضعفك هي وضع مبـادئ إرشادية لذاتك. نعم، نحن بشر وكلنا رائعون كما نحن ولكننا نحـاول دائمًـا أن نكون أفضل مما نحـن عليه. طريقة أخـرى لقول هذا هو العيش طبقًا لفضائلك، إذا أمكنك هذا.

"بنياميـن فرانكلين" أحـد الآبـاء المؤسسين للولايات المتحـدة ، بدأ ممارسـة القيـادة في مرحلة مبكـرة من حياته. ففي عـام ١٧٢٦، وكان في العشريـن من عمره، قام بصيـاغـة ما يشتهر اليوم بالثـلاث عشرة فضيلة والتي وضعها في قائمة ضمن كتاب *السيرة الذاتية لبنيامين فرانكلين*:

١. الزهد. كلْ واشرب ولكن لا تملأ بطنك.

٢. الصمـت. لا تنطـق إلا بمـا يفيـدك، ويفيـد مـن حولـك، وتجنّـب المحادثات التافهة.

٣. النظـام. ضع كل ما لديك في مكانه الصحيح، وأعط كل عمل تؤديه حقه من الوقت.

٤. التصميـم. اعتزم القيام بواجباتك، وأدِّ ما تعتزم القيام به دون أي فشل.

٥. التدبير. لا تنفق إلا ما سيفيدك ومن حولك ولا تضيّع شيئًا.

٦. العمـل. لا تضيع وقتًـا، واشغل نفسك دائمًا بأمـرٍ مفيد، وامتنع عن

القيام بالأفعال غير المفيدة.

٧. الصدق. لا تستخدم الغش الضار بالآخرين، وفكر وتحدث بصدق ونزاهة.

٨. العدل. لا تضر أحدًا بأفعالك، أو تغفل ما يمكن أن تفيد به الآخرين.

٩. الاعتدال. تجنّب التطرف، وامتنع عن رد الإساءة بالإساءة.

١٠. النظافة. لا تتساهل في نظافة البدن أو الملبس أو المسكن.

١١. السكينة. لا تنزعج بتوافه الأمور، أو الحوادث الاعتيادية، أو التي لا يمكن تجنبها.

١٢. العفاف. لا تمارس الرذيلة، ولا تضر سمعتك أو سمعة الآخرين.

١٣. التواضع. اقتدِ بالصالحين في تواضعهم.

أدرك "فرانكلين" أنه لم يستطع العيش دائمًا وفقًا لمبادئه، وأن له سلبيات، ولكنه أيضًا رأى أن محاولة اتباع تلك الفضائل جعله رجلًا أفضل وساهم في نجاحه. الفكرة هي تطوير إطار عمل لإرشاد نفسك بما يتيح لك أن تعرف ما إذا كنتَ على الطريق الصحيح أم لا. لهذا قيمة في ذاته - فهو يمنحك خريطة لسلوكك، وسوف تعرف ما إذا كنتَ قد حدت أم لا. من المحتمل أنك سوف تفشل في العيش طبقًا لقواعدك وهذا لأنك بشر، إذا كان في هذا أي عزاء.

في كتابه *العادات السبع للناس الأكثر فعالية** ، يقترح "ستيفن كوفي" أن تكتب بيانًا بمهمتك الشخصية تضع إطارًا عامًا لفلسفتك وقيمك ومذهبك في الحياة - أي "ثقافتك الشخصية" التي ترشدك وتوجه أفعالك. يمكن

* متوافر لدى مكتبة جرير

للأمـور التي يتضمنها بيانك الشخصي أن تكون قيمًا مثل "استمع أكثر مما تتحـدث" و"ادعم النـاس لكي ينضجوا"، أو "ضع مصلحتـك أولا"، إذا ما كنتَ شخصًا أنانيًّا.

لا تعتبـر أهميـة قيـادة نفسك أمـرًا جديـدًا، وكذلك فكـرة أن القيادة الجيـدة تبدأ بك. لكن نظـرًا إلى القدر الكبير من التركيـز الذي توليه لما حولك، فمن السهـل أن تنشغل بأمورٍ أخرى: الحاجة لإنجاز العمل في إطار الميزانيـة المحـددة، أو الالتزام بميعاد نهائـي، أو إدارة مشروع، أو تنظيم العمـل بشركة، أو الإتيان بعائد على رأس المال الذي وضعه مستثمروك في مشروعـك، أو التأكد من سعادة أطفالـك أو دعم زملائك أو شراء البقالة؛ لا تنس نفسك.

#١٥. مستويان للقيادة (م. ل.)

كيف تتصل أفعالك بجوهرك؟

في جميع أقسام هذا الكتاب، هناك مستويان يجب أن تكون على وعي بهما؛ المستـوى الأول هو الأساس، جوهـرك، وبيان المهمـة الشخصية الخاصة بك، و"ثقافتك" الشخصيـة أو ببساطة "أنت"، يمكنك أن تسميه المستوى الأساسي. أما المستوى الثاني فهو سلوكك اليومي، وأفعالك، والتي تقوم بها استنادًا إلى قناعاتك. يتعلق هذا المستوى الثاني بـ"إدارة نفسك"، ويمكنك أن تسميه المستوى السطحي.

تعـد الإدارة - أو التنفيـذ - في *إحـدى الشركات* نتيجـة لإستراتيجية، وأهـداف، وثقافة هـ*ـذه* الشركة. وسواء كانـت الإدارة والتنفيذ "صوابًا" أم "خطـأ"، "سيئين" أم "جيدين"، ناجحين أم غير ناجحين، فإن هذا الأمر يعتمـد علـى الإطار المرجعي. ففـي الشركة، من المأمـول ألا تتفاعل فقط مـع أي شيء يحدث. فـإذا كانت هناك فرصة (لدخـول سوق جديدة، على سبيـل المثال) أو فكرة مبتكـرة (إطلاق منتج جديد، على سبيل المثال) أو حركـة عدائية من أحد المنافسين، فإنـك لا تتفاعل فحسب وتمضي قدمًا،

ولكنــك في البدايــة تسأل نفسك: "هــل يتماشى هذا الأمر مــع ما تريد أن تفعله شركتنا وما نؤمن به؟".

هناك بعض التقديرات في "ثقافتي الشخصية":

- أنا دائمًا ما أجعل أطفالي أولويتي الأولى.
- أنا أقبل التحديات بشكل استباقي، وأركز على الواقع.
- أنــا عادل، وأمين، وجدير بالثقة في العمــل، وأحاول أن أجعل جميع الأطراف فائزة.
- أنــا أعرف أن لديَّ قدرًا كبيرًا من الأنانيــة، ولكنني سأبذل قصارى جهدي للتركيز على الآخرين.

في الإدارة "الاحترافية " لنفسك، يجب أن تكون واعيًا بأفعالك؛ حيث لا ينبغي أن تكون أفعالك أبدًا ردود فعل صبيانية لما يقوله ويفعله الناس؛ فإذا اصطدم بك شخص في الشارع وقال: "انتبه"، فمن السهل أن تقول تلقائيًّا: "بل انتبه أنت!" يعد هذا الأمر رد فعل. ولكن بالصمت لجزء من الثانية، ثم اتخــاذ قرار بشأن ردك، من الممكن أن تقول بدلًا من ذلك: "آسف"، وهذا الرد يُعَدُّ فعلًا، وليس رد فعل.

يستغــرق الأمر الكثير من التدريب والممارســة لمقاومة السلوك القائم علــى رد الفعل. بشكل مثالي، يجب أن تكون متحكمًا في المواقف، وأن تتخذ الإجراءات استنادًا إلى منظومة قناعتك الشخصية. على سبيل المثال، إذا قلت إنه من الجيد عقد الاجتماعات في مكاتب الأشخاص الآخرين (#٥٨. م. آ.)، فــإن هذا الأمر يكون مستندًا إلى تقديــري بأنني أريد التركيز على الآخريــن؛ فالدعوة إلــى عقد اجتماع فــي مكتبي تكون لوضــع الأساس من منظــوري الشخصــي، بينما سيكــون الانتقال وعقد اجتماع فــي مكتب أحد الزمــلاء هو أمر يهــدف إلى وضع الأساس من منظــور شخص آخر؛ أي أن هــذا يعد إشارة صغيــرة للتركيز على الآخرين. لذا فإن هذا الأمر يعد فعلًا مبادرًا يستند إلى بيان المهمة الخاص بي.

تمامًا مثل الطوابق في المنزل، فالمستوى الثاني (السطح) يُبنى على المستوى الأول (الطابق الأرضي). وكما يتصل كل من السطح بالطابق الأسفل، فإن أفعالك تعد نتيجةً لنظام قناعتك (أو هكذا يجب أن تكون من الناحية المثالية).

سيكون تقديم كتاب به عدد من المختصرات الثلاثية، أو أدوات وإرشادات القيادة، بمثابة توفير سطح الأمور فقط؛ فهذه الأدوات عديمة القيمة، إذا لم ترتبط بقيمك الأساسية. لا تتبنَّ أي شيء تقرؤه هنا - أو في أي مكان آخر - بدون التحقق أولًا مما إذا كان هذا الأمر يتماشى مع بيان مهمتك. بالتأكيد كان سيصبح من الرائع إذا كان بإمكان المختصرات الثلاثية أن توفر الإلهام، ولكن استخدمها فقط إذا كنت تعتقد فعلًا أن قيمك تدعمها. ربما تكون الثقافة الشخصية التي ترتاح معها هي الثقافة المفضلة لدعوة الموظفين إلى مكتبك في أي وقت تسوء فيه الأمور؛ لأنك تعتقد أن الخوف يجعل الناس حذرين، وأن هذا الأمر بدوره يحقق النتائج في عالمك.

من العادات الجيدة أن تجعل المستويين الخاصين بك حاضرَين في ذهنك طوال الوقت؛ فيمكنك فحص أفعالك في مقابل الأساس الخاص بك لتحديد إذا ما كانت متماشية مع قناعاتك، وإذا اتخذت إجراء يبدو أنه يفتقد الأساس، اسأل نفسك ماذا حدث.

في بعض الأحيان، أختار أن أحرك الأمور، وأن أتبنى مقاربة صاحب العمل، متجاهلًا الهيكل أو التنظيم في الشركة (منظور المديرين) والناس من حولي (منظور القادة) لإحداث فوضى صغيرة بأفكار جديدة. من المأمول أنني أعرف ماذا أفعل، وأعرف موقعي على الخريطة. أحيانًا تفشل الأمور فحسب، وأخرج عن مساري؛ فالأفعال بدون أساس في "نظام التشغيل" الخاص بك هي مجرد ردود أفعال لأفعال الآخرين، أو نزوات واضحة. عش في مستوى السطح، ولكن كن متأكدًا بشأن المستوى الأساسي الخاص بك.

#١٦. هل تقتنع؟

من الأسهل أن تتخذ إجراءً، إذا كنت تعرف ماذا تريد.

كما يقول "جوناثان بويل" في كتاب *The New Machiavelli* (وكما كتب ميكافيللي عن نفسه من قبله)، تعد الكاريزما أمرًا أساسيًّا لمهارات القيادة. ما الذي يمنحك الكاريزما؟ التفاؤل والحماس، ولكي تكون متفائلًا ومتحمسًا، يجب عليك أن تقتنع بشيء ما؛ فالاقتناع هو إحدى المهارات الجوهرية للقيادة. ولكن الأمر يتعلق بما هو أكثر من الكاريزما. فإذا لم تكن مقتنعًا بما تفعل كقائد - وبغض النظر عن كونك قائدًا تقليديًّا أو قائد عقلية - سيكون من الصعب عليك القيام بهذا الأمر.

لقد اتخذت في بعض الأحيان قرارات بدون اقتناع حقيقي بها. فعلى سبيل المثال، في إحدى الشركات وافقت على إستراتيجية فقط لإرضاء عضو في الفريق وزميل. لم يكن هذا من الحكمة، وقد نتج عن هذا إلغاؤنا الإستراتيجية بعد ذلك بستة أشهر عندما ثبت فعليًّا فشلها، وهو الأمر الذي أدى بالتالي إلى إحباط زميلي. بهذه الطريقة ارتكبت خطأين فادحين؛ الأول هو أنني دعمت شيئًا لست مقتنعًا به (حتى إذا كان زميلي مقتنعًا)، والخطأ الثاني هو أنني فضلت المصلحة الشخصية لشخص على احتياجات الشركة. عندما تدير مشروعًا تجاريًّا، لابد أن تسأل نفسك دائمًا عن الأمر الأفضل للشركة.

هل تقتنع؟ يجب عليك بصفتك قائدًا أن تقتنع بشيء ما. كان "ستيف جوبز" الرئيس التنفيذي لشركة آبل مقتنعًا بالمنتجات المدهشة، وكان "بيل جيتس" الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت مقتنعًا بالمنتجات المتوافقة.

ما الشيء الذي تقتنع به؟ ليس من المهم أن يكون شيئًا صائبًا (ولكن لابد أن تقتنع أنه صائب وأن تكون راغبًا في المحاربة من أجله حتى يثبت خطؤه). بالإضافة إلى أنه ليس من المهم أن يكون هذا الشيء مدروسًا بشكل

جيـد جدًّا (ولكن دراسته أمر مفيـد؛ حيث سيتحداك الآخرون ببياناتهم). من الممكن أن تستند قناعاتك إلى حدس، أو مجرد إحساس، أو بصيرة، أو ربما ترتكز على بحث جاد، أو خبرة، أو منطق.

مـن الممكـن التعبيـر عما تقتنـع به بعـدة مستويـات، من رؤيـة عامة للمستقبـل أو قناعتـك بالثقافة الصحيحة للشركة، نـزولًا إلى كيفية تنفيذ أدق التفاصيـل. يخلـق كل من التفـاؤل والحماس لهذه القناعـة الكاريزما التـي تحفزك أنت والآخرين من حولك على حد سواء. إلى جانب ذلك، فإن قناعاتك هي الأساس الخاص بأمانتك، إذا ظللت مخلص لهم.

على سبيل المثـال، ربما تقتنع بمستقبل الحوسبة السحابية، وهي فكرة أن البرنامـج كخدمـة يتم تشغيلها مـن خادم خارجي، يمكـن الوصول إليه عبـر الإنترنت من خلال المتصفح الخاص بـك. ولكنك ليست لديك فكرة بشـأن الكيفية التـي يجب تنفيذ هـذا الأمر في خطة عمـل شركتك. وربما يقتنـع شخص آخر في شركتك بمستقبل الحوسبة السحابية، ويقتنع كذلك بإستراتيجيـة خاصـة بكيفية إنجازها: ما المـوارد المطلوبة؟ ومن العملاء المستهدفـون؟ وكيف سيبـدو المنتج؟ ومَن الذين سيتـم توظيفهم لتحقيق هـذه الأفـكار؟ وربمـا يقتنع شخصـ ثالث فـي الشركة بطريقـة لاكتساب العمـلاء باستخدام قوة تسويق البحث لدفـع مبيعات المنتج على الإنترنت. ولكن إذا لم يكن هناك أحد مقتنع بشيء، فمن غير المحتمل أن يحدث لك شـيء. لذا، فجزء مهم في القيادة هو أخذ قناعات الآخرين بعين الاعتبار، أيضًا.

أيًّـا ما كان ما تعمل عليه، من الجيد أن تكون لديك قناعات بشأن كيفية تنفيـذ الأمـور، ما الصواب وما الخطأ؟ وما الجيد ومـا السيئ؟ كقائد، من المتوقـع أن يكون لديك أفـكار بشأن المستقبل، أو كيفيـة إدارة الشركة، أو الطريقة الأفضل لحل نزاع.

فـي أحد المشاهد الرئيسية لفيلـم *Moneyball* (٢٠١١، شركة سوني بيكتشرز) يشـرح المدير العام بيللي بيان لصديقـه القريب بيتر براند أنه

على وشك إبدال أحد أفضل اللاعبين لديه، بينا، بلاعب أقل في المستوى، هاتربيرج، وهو الأمر الذي يتعارض مع الأفعال المفترضة. قام كل من بيان وبراند - مدفوعين بالحاجة إلى الانتصار على الفرق الأغنى - بتطوير إستراتيجية جديدة، وهي نظام غير تقليدي لا يستند إلى اللاعبين الفرديين (مرتفعي التكلفة)، ولكنه نظام يستخدم الرياضيات لحساب التضافر بين جميع اللاعبين، والذي من الممكن أن يجعل الفريق يفوز، بميزانية أقل.

براند: "بيللي، بينا أحد كبار النجوم، حسنًا؟ وإذا قمت بالتخلص منه مقابل هذا الـ"هاتربيرج" فلن تسير الأمور بالطريقة التي نريدها، أنت تعلم هذا. هذا النوع من القرارات سيجعلك تخسر عملك، بالتأكيد".

بيان: "نعم، أنت محق. ربما أخسر وظيفتي. مع الأخذ في الاعتبار أنني أبلغ ٤٤ عامًا وحاصل على شهادة الثانوية ولدي ابنة أود أن أكون قادرًا على إلحاقها بالجامعة. وأنت تبلغ من العمر ٢٥ عامًا وحاصل على شهادة من جامعة ييل وقضيت فترة مثيرة للإعجاب في التدريب المهني. أنا لا أعتقد أننا نسأل السؤال الصحيح. أعتقد أن السؤال الذي يجب أن نطرحه هو، هل أنت مقتنع بهذا الأمر أم لا؟".

براند: "أنا مقتنع".

بيان: "إنها مشكلة أن تعتقد أنه يتعين علينا تبرير أنفسنا. لا تعتقد ذلك. لا تبرر لأحد".

براند: "حسنًا".

بيان: "والآن، سأستمر في هذا الأمر، مهما كانت النتيجة".

هذا مثال على القيادة المستندة إلى الاقتناع. وهو يظهر كذلك مهارة أساسية أخرى للقيادة: الشجاعة؛ فأنت راغب في المخاطرة. والآن، لكي تكون قائدًا، ليس عليك أن تخاطر بكل حياتك في كل قرار تتخذه، ولكن

امتلاك الشجاعة النابعة من قناعاتك يساعد في تحفيز هؤلاء الذين حولك لتحقيق رؤيتك.

ماذا إذا كنت قائدًا رسميًّا تقتنع بأحد الأمور ويقتنع بقية الفريق بعكسه؟ فجميعكم مقتنع بقوة، ولكن لسوء الحظ ليس بالطريقة نفسها. لا يمكنك السماح بـ"قناعتين" مختلفتين بالاستمرار؛ فإما ستضطر للاستسلام للقناعة الأخرى، أو أن تتأكد من حدوث ما تقتنع به.

#١٧. عزف مقطوعاتك الموسيقية اليومية (ع. م. س. ي.)

القيادة هي وظيفتك، وأنت الذي تضع الوصف الوظيفي لها.

تمامًا مثلما تحتاج قطعة موسيقية إلى موسيقي متمرس ليبث فيها الحياة، فإن القيم الجوهرية وثقافة الشركة لإحدى المؤسسات تكون عديمة الفائدة ما لم تستطع تحويل هذه القيم إلى سلوك وأفعال. لهذا السبب، تنبع العديد من الأفكار من الطموح لإظهار ماذا تعني القيادة اليومية بشكل عملي، ولإظهار أن القيادة الجيدة تتطلب ممارسة منتظمة. فلا يمكنك أن تصبح عازف بيانو في حفل موسيقي بدون ممارسة مقطوعاتك اليومية.

بشكل يومي، أفشل كقائد بطريقة أو بأخرى. ومع ذلك فإن درايتي بأنني قد فشلت يعني أنني فعلت شيئًا خطأ؛ لذلك يمكنني تحديد أوجه القصور والقيام بشيء حيالها. وفي المرة التالية، سأقوم بالعمل بشكل أفضل.

في دورة في جامعة ستانفورد تسمى *البرنامج التنفيذي للشركات النامية* EPGC، *تعلمت مقولة* - من المحتمل أنها صيغت في سياق معاناة الغرب الأمريكي - مفادها: "هناك أمر واحد فقط أسوأ من سوء الحظ، وهو أن تكون سيئ الحظ بدون معرفة السبب". إذا عرفت لماذا فشلت، يهون الفشل.

إن المعيار لما يعتبر صحيحًا أو خطأ، جيدًا أو سيئًا، هو في النهاية إطارك الخاص. بالتأكيد، من المحتمل أنك تعيش في بيئة حيث هناك قواعد خارجية، مثل ثقافة المؤسسة، وقواعد السلوك، والكتيبات الإرشادية والقواعد الاجتماعية القديمة الجيدة. ولكن سيظل عليك أن تقرر لنفسك كيف ستتصرف.

عندمـا تبدأ في الممارسة، ستلاحـظ أن القيادة هي تدريب مستمر في أثناء العمل لن تنتهي منه أبدًا؛ فعليك أن تمارس عملك باستمرار، تمامًا مثل الموسيقــي الذي يعزف مقطوعاته الموسيقيــة اليومية. جزء من الممارسة هــو التفكير بشأن قيادتك، وجزء آخر من التدريب هو وضع أفكارك موضع التنفيذ. يتم تعلم القيادة دومًا في سياق المشاركة مع الأشخاص الآخرين. (انظر أيضًا #٠٠٦ كن قائدًا).

#١٨. أنا إنسان

أفضل أعذارك.

إذا كان هــذا يمثل عزاء لك، فإنني أقولها: لا يوجد أحد كامل. أنت إنسان، وستكــون هناك أوقات تعرف فيها أنك قــد فعلت شيئًا خطأ أو قلت أشياء لا يجــب أن تقولها، وأنك كنت وضيعًــا وغبيًّا، وأنك أزعجت الآخرين وجرحت أقــرب النـاســ إليــك، وأنك لم تــؤدِّ بشكل جيــد، وأنك فشلــت وتسببت في المشــكلات بوضوح. إنك تعرف أنك فعلت هــذا، وأنك تعرف السبب. ربما تكون قادرًا كذلك على تحديد أي الجوانب فيك - نقاط ضعفك وقوتك - قد ساهمت في الأفعال التي تندم عليها.

ربمــا يبدو هذا واضحًا، ولكن فكــرة أننـي مجرد إنسان كانت واحدة من أفضل دروس القيــادة التي تعلمتها. كان معلمي هو أحد كبار رجال الأعمال الأجانب وجندي سابق في القــوات الخاصة مشهور عنه أنه كثير المطالب. عندمــا كان مديرًا تنفيذيًّا بإحدى الشركات فــي إسكندنافيا - حيث كانت ثقافــة المؤسسة بأكثر مرونة بعض الشيء في بلاده الأصلية- قيل إنه كثيرًا ما جعل الناس يبكون بأسلوب قيادته العنيف.

أخبرنــي بأنه ببساطــة لا يمكنه تحمــل القدرة المتوسطــة وأنه لم يكن يستطيــع كظــم غيظه عندمــا كان يراها. مــن المحتمل أن هــذا كان ناتجًا عــن نشأته، ومعاناة والديه فــي أثناء الحرب العالميــة الثانية، وخبرته في القــوات المسلحة، وتدريبه كعسكري، وخلفيته الثقافية، وشخصيته. إنه لم يدافــع عــن أسلوبه، وكان يعتــذر عندما يتمادى؛ عنـدمــا كان يدرك أن فعل هــذا (أحيانًــا كان يدرك أنه تمــادى؛ لأن من أمامه كان يبــدأ في البكاء). ولكنــه كذلك كان يعرف نفسه، ويــدرك أن لا يمكنه تغيير سوى قدر محدود مــن شخصيتــه. يقول: "أنا مجــرد إنسان". لا يمكنك بالضــرورة أن تتوقع مــن الآخريــن أن يتقبلــوا سلوكك، ولكن عليــك أن تفهم مــا يمكنك تغييره

فــي نفسك، وما الــذي لا يمكنك تغييــره. يمكنك أن تأسف بشــأن ما تفعله للآخرين، ولكن لا يجب عليك أن تقدم أعذارًا عن كونك نفسك.

في النهاية تقدم فكرة أنك أنت هو أنت بعض العزاء، والعذر. فلا يمكنك أنــت - أو بيئتك - أن تتوقع أن تكون مثاليًّا طوال الوقت. *فهذا ببساطة* ليس إنسانيًّا.

نقاط للتفكير

١. من أنت؟

٢. اذكر نقاط قوتك، كما تراها.

٣. هل أنت واعٍ بنقاط ضعفك؟ هل لديك أية نقاط ضعف يجب أن تفعل شيئًا حيالها؟

٤. كيف تغذي كلابك الجيدة والسيئة؟

٥. هل حدث أن فعلت أشياء لست مقتنعًا بها؟

٦. هل لديك مجموعة من القيم، وقائمة محددة من الفضائل أو "بيان المهمة الشخصية" التي تلتزم بها؟ هل يمكنك رؤية كيف تتصل قناعاتك بالمستوى الأساسي مع أفعالك في المستوى السطحي؟

٧. متى كانت آخر مرة اضطررت فيها للاعتذار عن سلوكك؟

الفصل الرابع

احرص دائمًا على الظهور

تتعلق القيادة الجيدة بالانتباه للتفاصيل؛ فكل حدث بسيط يبدو غير ذي أهمية مثل موقف صغير، أو نقاش، أو رسالة نصية، أو بريد إلكتروني، أو مكالمة هاتفية هو موقف قيادي محتمل يحتاج إلى كل عنايتك وانتباهك.

الآن، هناك مدرستان فكريتان؛ الأولى تقول إن السلامة العاطفية للآخرين هي مشكلتك، وإن عليك أن تهتم بها. أما المدرسة الثانية فتقول إنه يمكنك أن تقول وتفعل ما تشاء، ومهما كان رد فعل الآخرين؛ فهذا أمرٌ يخصهم وليست لك علاقة به. سوف نتحدث عن هذا الأمر لاحقًا، ولكن النقطة المهمة هي أن أفعالك سوف تؤدي بطريقة أو بأخرى إلى ردود فعل من المحيطين بك. إننا كائنات اجتماعية، ووجودنا يتحقق بعلاقاتنا مع الآخرين.

أكثر مقاييس نجاحي في الحياة جديةً سوف يكون ما سيقوله أبنائي عني في جنازتي. إذا كان عليّ الاختيار بين أن يقول مستثمريَّ إنني أحقق عائدًا جيدًا وبين أن يقول أطفالي إنني كنتُ أبًا صالحًا، فسأختار الخيار الأخير (حتى لو كان زيادة عائدات أرباح رأس مال الآخرين هو المحرك

الأول لـي فـي عملي). في الوقـت الذي لن أكـون فيه في موقـف لسماع ما سيقولـه أي منهـم عنـي بعد موتـي، فإن النقطـة المهمة هـي أن اهتمامي بأطفالي يرشدني في الحياة.

فـي النهاية، يتم الحكم عليك بمجمـوع أفعالك، ولا يتعلق هذا المجموع فقـط بالمواقف والقـرارات المهمة والكبيرة، بل هو تراكـم كل الأمور غير المهمة التي تفعلها كل يوم، والتي سوف تكون بيانك الشخصي في النهاية.

الأمر إذن كما يلي: ١) يجب أن *تفكر في أفعالك طوال الوقت*، ٢) سوف تجد أنه من المفيد أن تكون لديك بوصلة لإرشادك خلال المواقف الحياتية التي تتطلب اتخاذ قرارات وأفعال - وأحيانًا لا تتطلب التصرف.

فـي عالـم اليوم القائم علـى الكلمة، وبفيض المعلومـات المتزايد في صورة الرسائل الإلكترونيـة والتغريدات، والمنشورات، والحالات المحدثة، والتعليقـات، والمراجعات... يمكن أن يظهر للنـاس أنك ما تقوله. لكن في الحقيقـة، أنـت مجمـوع أفعالـك لا كلماتك. إنـك ما تفعل، لا مـا تقول في تغريداتك ومنشوراتك.

هذا الفصل عنك وعن أفعالك.

٠١٩# احرص دائمًا على الظهور (أ. د. ظ.)

افعل ما قلت إنك ستفعله. أمرٌ بسيط. أليس كذلك؟

من بيـن أكثر الطرق فاعلية لأن تكون قائدًا جيـدًا هي الظهور، وكذلك من بين أكثر الطرق فاعلية في إحباط الناس هي ألا تحضر أو تلغي ميعادك في آخـر لحظة. هل تظهر أم لا؟ أنا عادة ما أظهر نفسي للناس، ولكن يجب أن أعترف أنه تحدث استثناءات في بعض الأحيان.

لا بأس أن تلغي ميعادًا لأسباب وجيهة، والتي قد تتضمن مرض طفلك أو تأخّر رحلة الطيران أو حدوث أمرٌ مهم غير متوقع له الأولوية. طبقا لمعظم التقاليـد الثقافيـة، أفترض أنـه يجب أن يكـون لديك سبب جيـد ومقبول اجتماعيًّـا لإلغاء مواعيـدك، وإنني متأكد من أنـك اضطررت من قبل على الأقل لمرة واحدة لأن تلغي ميعادك لسبب ما.

لماذا مـن الصعب أن تقول ببساطة: "آسـف، لا أشعر بأنني سأستطيع القـدوم للعشاء الليلة. أفضل أن أبقى في المنزل ،وأقرأ كتابًا"؟ على أفضل الأحـوال، سـوف يعـرف الناس أنهـم يمكنهم الوثـوق بأنك سـوف تحضر للعشاء، إذا قلت إنك ستحضر.

هنـاك دائمًـا مقياس متـدرج يقع على طـرف منه الحضـور مهما كان السبـب وعلى الطـرف الآخر إلغاء حضورك بدون سبـب. في أية ناحية من المقياس تقع أنت؟ أتظهر في كل الأوقات التي يجب أن تكون متواجدًا فيها؟ أم لا تحضـر مطلقًا؟ إذا كنـتَ تحضر في كل الأوقات، فسوف تثير إعجاب الناس. أما لو كنتَ تلغي حضورك في كل مرة يتوقع الآخرون فيها حضورك، فأنت شخص لن يثق به الناس على المدى الطويل.

سـل نفسك: مـا بين صفر ومائـة بالمائـة، متى تنفـذ التزاماتك؟ هل معدل التزامك بالحضور هو ٢٥ بالمائة؟ أم ٥٠ بالمائة؟ أم ٧٥ بالمائة؟ أم ٩٩ بالمائة؟

مـن المحتمل أنك في نقطة في المنتصف. أظن أنك ألغيت اجتماعات، أو لـم تذهب للعمل، أو فوتَّ ميعادًا للغـداء ذات مرة أو أخرى. هذا يحدث. ربمـا التزمـت أيضًـا بالحضور لميعاد رغـم كل الظروف عندمـا كان أحد الأشخاص يتوقع حضورك. ألا يشعرك الالتزام بالمواعيد بشعور رائع؟

هـذه الأمور مهمة ويقدرك الناس حينمـا تحضر في ميعادك. فإذا كان عدد مـرات حضورك ينخفض لأي سبب، يجـب أن تنتبه لهذا؛ فربما يكون هـذا بسبـب أنك تلتزم بشكل زائـد عن الحد، وتتصدى لإنجـاز الكثير من المهام، وتبدأ في التخلف عن حضور مواعيدك، أو أن الأمر هو أن اهتمامك قـلّ وأصبحت أكثر تكبرًا لشهرتك، أو لأنك مريض وتفتقد للطاقة اللازمة، أو لأنـك تظـن أن الاجتماع الذي سـوف تذهب إليه مجـرد مضيعة للوقت، أو لأنـك تفترضـ أنه من الصـواب أن تغير ميعاد الاجتمـاع في آخر لحظة لأنـك مشغول، ويجب أن تستفيد من وقتك بأفضـل طريقة نظرًا للأولويات الحالية.

لدينـا جميعًا اجتماعـات أو مواعيد نكره حضورها. هـل تجد في بعض الأحيان أنك لا تذهب لتلك الاجتماعات لأنك تظن أنه لا أهمية لها على أية حـال – أو لتثبت وجهة نظر ما؟ حسنًا، هذا ما يسمى اللافاعلية العدوانية. وينطوي هذا المصطلح على إعداد بيان خاص بشيء ما بشكل غير مباشر. وهـذا أمرٌ سيـئ. إذا كان الاجتماع مهمًّا ولكنه ممـلّ، يجب عليك حضوره. إذا كنـت تشعـر حقًّا بأنه ليس مهمًا، ربما يكون مـن الأفضل والأكثر نضجًا أن تفسر لمنظمـي الاجتماع أنك لا تعتبر حضور الاجتماع استخدامًا مفيدًا لوقتـك، حتى تتسنى لهم فرصة للعمـل على تطوير الاجتماع. هذا ما يسمى بالتغذية الراجعة البنّاءة. أما عدم الحضور للاجتماع فهو نوع من التواصل السيئ، وسوف يعطي الآخرين فكرة سلبية عنك.

من بين الطرق السهلة لتحسين معدل حضورك للاجتماعات والمواعيد هـي ببساطـة الالتزام بعـدد أقل مـن المواعيـد. لا بأس بهـذا، ويمكن أن يكون هـذا مقاربة سليمة ومنطقية في كلٍ من الحيـاة العملية والشخصية.

ورغم ذلك، فإن وجود عدد قليل من الأمور التي يجب إنجازها لا يجعل تلك الأمـور بالضرورة سهلـة الإنجاز. ربما لاحظت أنه عندمـا يكون هناك أمر واحد فقط عليـك أداؤه (على سبيل المثال، إجراء مكالمة هاتفية في أثناء عطلة نهايـة الأسبوع ولديك الكثيـر من الوقت)، فمـن المستحيل إنجازه، بينمـا عندما تكون في منتصف أسبـوع العمل ولديك مفكرة أعمال ممتلئة، فـإن إضافة مكالمـة أخرى لا يمثل سوى أمر لا يتطلب إلا القليل من الجهد، حتـى لـو كان لديك وقت أقل من الوقت الـذي كان لديك في نهاية الأسبوع. غالبًـا ما يكون من الأسهل إنجاز الأمور عندما يكون لديك الكثير لتقوم به. وكمـا يقـال: "إذا أردت إنجـاز شيء ما، اطلب من شخصـ مشغول القيام به".

كقاعـدة عامة، احرص على الحضور دائمًـا؛ فهذه هي القيادة الجيدة، وأظهر للآخرين أنه من المهم الحضور في الميعاد المحدد. إذا لم يمكنك الحضور، اعتذر لسبب وجيه.

الآن، إذا كان عليك حضور عشاء عمل الليلة - وكان هذا العشاء الثالث هـذا الشهـر - ولكنـك تظن أنـه يجب عليك قضـاء الوقت فـي المنزل مع عائلتك، ماذا ستفعل؟

١. تذهب لحضور العشاء.

٢. لا تحضر، بدون إعطاء أي سبب.

٣. لا تحضر، وتعتذر بكذبة بيضاء (تخبرهم بأنك مريض).

٤. لا تحضر، وتقول إنه يجب عليك قضاء اليوم مع عائلتك.

٥. لا تحضر، وتقول الحقيقة وهي أنك تريد أن تقضي اليوم مع عائلتك.

كقاعدة عامة، اختر العنصر الأول واذهب للعشاء. إذا كنت تمتلك الجرأة، اختر العنصر الأخير، إذا كان هذا ما يمليه عليك قلبك (وهذا أيضًا يعتبر من عناصر القيادة الجيدة). غالبًا ما نقول إنه يجب علينا القيام بأمور ما، كطريقة لتجنب تحمل المسئولية لأفعالنا. في نهاية الأمر، فإن الطريقة التي تقرر بها التعامل مع الموضوع هي منتج نهائي للبوصلة الداخلية الخاصة بك للتعامل مع الصواب والخطأ، ونتاج رغباتك الشخصية والعواقب الاجتماعية التي أنت مستعد لتقبلّها.

عندما تستلم دعوة لحضور حفلٍ ما، فإن ما يلي هو السيناريو الأمثل للتعامل مع الأمر: اكتب ردك على الدعوة بأسرع وقتٍ ممكن بادئًا بأنه يسعدك الحضور. يجب أن تظهر في أبهى حلة، وتحمل هدية شخصية لطيفة وتقضي وقتًا لطيفًا، ثم تغادر وقد اكتسبت إلهامًا جديدًا ممن التقيت بهم. بعد ذلك، قم بإرسال بطاقة شكر شخصية مكتوبة باليد تقول إنك استمتعت بوقتك، وأشِدْ بمضيفيك. اسع لعيش حياتك على هذا المنوال، وسوف تحدث لك الأمور الجيدة دائمًا. (انظر أيضًا #٠٢١ زِد من تفاعلاتك الإيجابية).

٠٢٠ سيطر على الرسائل البريدية الغاضبة (س. ر. ب. غ.)

أوقف الحلقات المفرغة المدمرة، وانشر السلوك الجيد.

عندما تكون متضايقًا فهذا يعني أنك في حالة سيئة عاطفيًا وعقليًا وغاضب ومصاب بالإحباط أو في أية حالة أخرى سلبية. هذه هي قصة البريد الإلكتروني الغاضب. بين الحين والآخر، يظهر لك هذا الوغد الدنيء في صندوق البريد الإلكتروني. بشكل هذه الرسائل البسيط والكريه، تمثل أحد أفضل اختبارات القيادة، ويحدد هذا التحدي بشكل كبير ما هي القيادة.

إليكم الموقف المعتاد للغاية:

تصلك رسالة بريدية مليئة بمشاعر السخط والغضب، ودائمًا ما لا يكون كل شيء موضحًا فيها، ولكنك تشعر بالكثير ما بين السطور. تتعرض في تلك الرسالة للانتقاد بشكل تظن أنه غير عادل. تبدأ في الغضب، ولكن هناك نقاطًا عديدة في الرسالة تتطلب الرد عليها. ماذا ستفعل إذن؟ هل تتصرف برد فعل أم تبادر بالفعل؟

١. تسمح لكل مشاعرك بالانطلاق، وترد برسالة بريدية غاضبة بالمثل.

٢. تتجاهلها ولا تجب على الإطلاق ناسيًا (أو متناسيًا) الأمر برمته.

٣. تصبر قليلًا وتفكر كيف تفسر الرسالة وكيف سترد عليها في الوقت المناسب.

يقول بعض الأفراد إنه من الجيد أن تظهر ما تشعر به، وفي سياقات كثيرة يكون هذا صحيحا؛ لكن في عالم اليوم المعقد سريع التغير والمليء

بالشبكات الاجتماعية، والرسائل النصية، ووسائل التواصل الفورية الأخرى، فإن العامل الإنساني يتعاظم. لذا، فإنه عند التواصل في بيئة مهنية، من الأفضل الالتزامُ بالموضوع محل النقاش؛ ولكي تحل أي نزاع، أو لتقليل الضوضاء (#٠٩٣ ق. ض.)، فالالتقاء هو الأفضل.

المشكلة هي أنه عند الرد على البريد الغاضب باندفاع، مع إرسال رد مليء بالمشاعر السلبية، سوف تزكي الحلقة المفرغة المدمرة، والتي سوف تؤدي لرد سلبي مماثل بما يُخرج الأمرَ عن نطاق التحكم. وظيفتك كقائد هي كسر تلك الحلقات المفرغة وليس دعمها. ورغم ذلك، فإن تجاهل رسالة إلكترونية غاضبة ليس حلًا أيضًا - فالمشكلة التي تناقشها الرسالة ليس من المرجح أن تختفي لمجرد أنك لم ترد عليها.

من الصعب تقديم نصيحة عامة بشأن معضلة الرسائل الإلكترونية الغاضبة؛ فهناك أيضًا العديد من المواقف والعادات الاجتماعية والعلاقات الشخصية لدرجة أنه لا يمكن إعطاء نصيحة تامة لكيفية الرد على تلك الرسائل.

ورغم ذلك، وبشكل عام، من الجيد إدراك أن:

١. البريد الغاضب علامة تحذيرية ويجب أن تتعامل معه بحذر.

٢. أنت متحكم بشكل كامل في ردودك وتفسيراتك.

٣. أيّا كان ردك، فسوف يتسبب في حدوث ردود فعل سواء كانت إيجابية أم سلبية.

يجب أن تلاحظ أنه إذا كانت الرسالة مليئة بالمشاعر *الإيجابية*، يمكنك أن ترسل أي رد *إيجابي* كما تشاء. ليست هناك حدود لمستوى أو

قدر الإشادة الذي يمكنك إرساله. بالطبع، فإن الاستخدام المفرط لإظهار حبك للآخرين في أية مناسبة يمكن أن يتسبب في إثارة ضيق ولكن كقاعدة عامة يمكنك أن تكون إيجابيًّا قدر الإمكان في أثناء التواصل ولكن رسالة واحدة قصيرة سلبية يمكن أن تسبب كوارث.

عندما أستلم بريدًا غاضبًا، فإن أول ما أفكر فيه هو تصنيفه كخطر، ثم أرفع سماعة الهاتف لحل النزاع أو اقتراح إقامة الاجتماع. لقد لاحظت أن الناس نادرًا ما يرسلون رسائل إلكترونية غاضبة هذه الأيام، وعندما أتصل بهم يقلقون لاتصالي لحل نزاع ما؛ فالبريد الإلكتروني يعني أن كل شيء على ما يرام، بينما المكالمة الهاتفية تعني إنذارًا أحمر. لهذا أقوم أحيانا بإجراء مكالمة عبر الهاتف لإلقاء التحية لكي أجعلها قناة تواصل محايدة.

لذا، احذر الرسائل الإلكترونية. ولكن كما لاحظتم، هذا الموضوع لا يتعلق بإرسال الرسائل الإلكترونية بل بكيفية التعامل مع التحديات اليومية من حولك.

#٠٢١ التأويلات والاستجابات (ت. ا.)

الواقع لا يضر.

الواقــع فــي حد ذاته لا يضر - ما يضر هو استجابتنا له. فكما تقول المؤلفة "بايرون كاتي": "معاناتنا لا تكون بسبب المشكلة التي تحدث لنا، بل بسبب تأويلنــا لهــا". إن فهــم هذا أمــرٌ أساسي لفكــرة القيادة، وقد كُتِــبَ الكثير والكثير عن هذه الظاهرة في الكتب الخفيفة .

فــي كتــاب *Getting Real*، تحكي مؤلفته "ســوزان كامبل" عن المرور بتجربة "ما هو عليه" أو النظر للأشياء كما هي. تقول إن "المرور بالتجارب *كما هي* يساعدك على التفرقة ما بين ماهيتها، أي بين ما تمر به من تجارب (ترى، تسمع، تشعــر، تلاحظ، تتذكر) وبين ما تتخيله (تظن، تفكر، تؤول، تقدر)... هناك فرق بين الواقع والأفكار التي تمتلكها عنه.

يمكــن للثرثرة المستمرة داخل أذهاننا حــول كل شيء يحدث حولنا أن تقودنا للجنون؛ لكن يجب أن تدرك أنه يمكننا أن نتحكم في عقولنا، ونسأل ذاتنا لنيل رأي آخر. إن القدرة على التفكير في كيفية تفكيرنا ووعينا هي ما تميز الإنسان عن الكائنات الأخرى. استخدمها! إليكم مثالًا:

إنــك تحب شخصًا مــا، وهو يدرك مشاعــرك جيدًا، وتقضيــان الكثير مــن الوقــت معًا ويبدو أن كليكما يروق للآخــر - ولكنك لا تعرف ما إذا كان الشخص الآخر يحبك، وما إذا كان يريد أن تصبح العلاقة أكثر من مجرد صداقة. لكي تدرك الحقيقة، تقــوم بإرسال رسالة نصية تقترح فيها تناول العشاء معًا. لن يكون هناك رد لفترة، وهذا مؤلم بالطبع. سوف تمر الكثير من الأفــكار بخاطرك؛ إنه يتجاهلني... لا يحبني... هناك شخص آخر في حياته... هذه فكرة غبيّة... لماذا أرسلت الرسالة؟ لا يمكنني التواصل معه ثانيــة... هــل أرسل رسالة جديــدة؟ مكالمة؟... هل أتجاهــل الأمر برمته؟ عقلــك يعذبك. مــا يعذبك ليس أنك لــم تستلم رسالة بهــا رد، بقدر ما هو تأويلات للواقع.

حسنًـا، يمكنـك أن تخبـر جـزءًا آخـر من عقلك بـأن يعلمـك أن ذلك الشخص لم يـرد ببساطة لأنه مسافر أو منشغل. أنـت لا تدري ببساطة ما يمر به.

أخيـرًا، عندما يصلك رد يقول: "آسف لعـدم ردي مبكرًا؛ لأنني أضعت هاتفـي. هـل تود تنـاول العشـاء؟"، سوف تشعـر بأعظم مشاعـر الراحة، وتتعجب من السبب في أنك جعلت نفسك تمر بكل هذه المعاناة.

هذا يحدث في عالم الأعمال طول الوقت. لماذا لم يردوا على عرضنا؟ لمـاذا لم يستشيرونا بخصوص العقد؟ لماذا لم يرسلوا لنا بريدًا إلكترونيًّا بخصوص تغيير ميعاد الاجتماع؟

فـي حالة وصول بريد غاضب، يجب أن تدرك أنك لا يجب أن ترد عليه. يمكنـك قراءته وتأويله بأية طريقة تروقك (من "ياله من أحمق" إلى "لابد أنـه واجه يومًـا سيئًا") واختـر أي رد (من "سوف أطرده مـن العمل" إلى "دعنا نتناول القهوة معًا، ونحل المشكلة"). لا تنس أنك من يتحكم في تلك الخيارات.

فـي أي اجتماع، عندما يخاطبـك منافسك بجملـة استفزازية، يمكنك اختيار أن تحتفظ بهدوئك، وتتنفس بعمق قبل الرد. لا تكن ضحية لأفعالك، وتستجـب مباشرة لكل ما يحدث حولك. حاول أن تمر به كما هو في الواقع، وتحكم في تأويلاتك واستجاباتك، كن مبادرًا، وحاول أن تسترشد ببوصلتك أنـت. الأمر ليس سهلا دائمًا، ولكنه ممكن ببعض التدريب. التنظيم الذاتي (وهـو القدرة علـى التحكم في الأمزجـة والاندفاعـات التفاعلية) هو أحد خمسة مكونات تُشَكِّلُ *الذكاء العاطفي* كما أوضح "دانييل جولمان".

#٠٢٢ احتفظ برباطة جأشك (ا. ر. ج.)

ضع رأسك في المبرد.

" إذا كان يمكنك الاحتفاظ بهدوئك في الوقت الذي
يفقده من حولك، ويلومونك من أجل هذا،
إذا كان يمكنك الثقة بذاتك عندما يشك الجميع بهذا،
ومع ذلك تترك مجالًا للشك" .

من قصيدة *للشاعر* "روديارد كبلنج"، ١٨٩٥

أستيقظ مبكرًا وغالبًا ما أحظى بحمام دافئ؛ لأفكر فيما هو قادم من يومي. عندما أصل للمكتب، وأنزلق في دوامة العمل، فهناك اجتماعات وتحديات يجب مواجهتها وقرارات يجب اتخاذها، ومآزق محتملة، إلخ. لذا عندما أبدأ يومي، أود أن يكون لي أساس ولا أنزلق للدوامة وأزيد من الفوضى العامة والإحباط والارتباك. (انظر أيضًا #٠١٧ عزف مقطوعاتك الموسيقية اليومية).

لذا عندما سألني ابني عن السبب في أنني أحصل على حمام في الصباح، فسرت له الأمر بأنني أريد أن أكون هادئًا ومستعدًا للعمل؛ أريد أن أظل محتفظًا بهدوئي. قال لي: "ولكن رأسك يبدو ساخنًا، لماذا لا تضعه في المبرد؟".

هذه نصيحة جيدة جدا. عندما تشتد حدة الأمور، قم بنقل التركيز لأمر آخر، افعل شيئًا مختلفًا واهدأ قليلا. "ضع رأسك في المبرد". ابق هناك أكبر كمية من الوقت، وسوف تجد أنك مجبر على التفكير بشكل مختلف.

#٠٢٣ اعتذر على الملأ (ا. ع. م.)

إذا ارتكبت خطأ على الملأ، فاعتذر على الملأ ليكون لاعتذارك قيمة.

هذا بالتأكيد أحد أصعب الأمور التي يمكن القيام بها، ولكن يجب القيام بها بدون تردد. تعلمت من ناصحي أنك إذا ارتكبت خطأ أمام مجموعة من الناس، يجب أن تعتذر لمن أخطأت في حقه أمامهم أيضًا؛ فليس هناك خيار آخر.

القاعدة هي أن يكون اعتذارك على مستوى الإيذاء الذي تسببت به للشخص الذي تعتذر له. إذا خيبت أمل صديق، يجب أن تعتذر له مباشرة. إذا ارتكبت غلطة ما أمام من بالشركة بأكملها، يجب أن تعترف بها وتعتذر عنها أمام الشركة بأكملها. إذا ارتكبت خطأ وعلم به الناس، مثلما فعل الرئيس الأمريكي الأسبق "ريتشارد نيكسون" وسياسيون قبله وبعده، يجب أن تعتذر للناس على الملأ. لم يقم "نيكسون" بهذا، ولكنه اعترف بأخطائه في المقابلة الشهيرة مع "دافيد فروست" عام ١٩٧٧. اشتهر "نيكسون" أيضًا بأنه قال: "الهزيمة لا تنهي الرجل، بل الاستسلام هو ما يسبب هذا. لا ينتهي أمر الرجل عندما يُهزم، بل عندما يستسلم لتلك الهزيمة".

ذات مرة، في أثناء رحلة خارجية بصحبة بعثة من رجال الصناعة والأكاديميين السويديين ذائعي الصيت (حيث كانت مشاركتي بعيدة الاحتمال ولكني كنتُ ممتنا للفرصة) وكان يرأسها ملك السويد. ذات صباح، أخطأت وتأخرت في الاستيقاظ وفاتني ركوب الحافلة التي كان ينتظر فيها الآخرون. لاحقًا في ذلك اليوم، اعتذرت أمام المجموعة بأكملها. ورغم ذلك، حرصت على أن أنهي حديثي بطرفة عني وعن خطئي لكي أنهي الحديث بشكل إيجابي، وقد بدا أن الملك أقر ما فعلت. على أية حال، رحبت بهذا الموقف المحرج كفرصة لتطبيق قاعدة الاعتذار على الملأ.

#٠٢٤ قل الحقيقة (ق.ح.)

هل تمتلك ما يتطلبه قول الحقيقة؟

هـل أنا صـادق في كل ما أقول؟ لا، يجب أن أعترف بهـذا. هل أصرح دائمًا بالحقيقـة ولا شـيء غيرهـا؟ لا. هـل أقوم أحيانًـا بإغفـال معلومات بدون الكذب؟ نعم.

إلى أي حد يمكنك أن تكون صادقًا؟ عندما أجرت مجلة *فاينشال تايمز* مقابلة مع "لاري ديفيد" مبتكر مسلسلات تلفزيونية مثل *Seinfeld* و*Curb Your Enthusiasm*، وسئـل عمـا يمنعه من أن يكـون صريحًا لأقصى حد مثل شخصياته التلفزيونية، أجاب قائلًا: "سيضربني الناس يوميًّا. لا يمكن أن تكون صادقًا هكذا، وتعيش بشكل طبيعي في المجتمع".

العمل، مثل النواحي الأخرى في الحياة، يتعلق بالناس أولا وأخيرًا، وهذا يعني أن القواعد الاجتماعية التي تنطبق على الحياة بشكل عام تنطبق أيضًا علـى عالـم الإدارة؛ فالأساسيات تبقى كما هي: افعل مـا قلت إنك ستفعله، وحافـظ علـى وعودك، والتـزم بمواعيـدك ولا تكذب. مفهـوم الحقيقة هو مفهوم محوري، وغالبا ما يكون صعبًا. ولكن على أية حال، هناك على الأقل طريقتان يمكننا قول الحقيقة بهما:

١. التصريح برأيك أو أن تكون *صادقًا* بشأن مشاعرك وآرائك.

٢. الاعتـراف بشيء غير معروف للآخريـن أو كشف حقيقة الأمور كما هي.

أعتقـد أن الأمـر سيعـود في النهاية إلـى هذا - الصـدق والمصارحة. العنصـر الأول يكون الدافـع له داخليًّـا، بينما يدفع العنصـر الآخر دوافع خارجيـة. عندمـا أخبر بيلي بيبت الممرضة ريتشيـد في فيلم *One Flew*

Over the Cuckoo›s Nest أنــه ليســ خجولاً من أفعالــه، فقد كان يقول حقيقة ما يشعر به. هذا مثال للنوع الأول من التصريح بالحقيقة، وقد تمت معاقبتــه من أجل ذلك. أما من يسمى بالواشي في شركة ما كاشفًا الأسرار القذرة والفضائح فهو مثال للنوع الثاني.

في إحــدى شركاتي، أساء أحد الموظفين المهميــن فيها تقدير الأمور؛ حيــث كان سيقــوم بشــراء بعض الأسهــم القديمة في شركة مــا وفي اليوم الأخيــر قبل انتهــاء صلاحيتها، تراجع وعرض سعــرًا منخفضًا. بذلك بتنا بلا أيــة فرصة لإيجاد أي مشتر آخر، وكان السعــر مختلفًا عما اتفقنا عليه مع حملة الأسهم.

عندما اتصلت به للاستفسار عن الأمر، لم أخبره بالحقيقة الكاملة؛ أي لــم أكن صادقًا؛ حيث عرضت المشكلة كأنها أمــرٌ متعلق بالأساس بإجباره لمجلســ إدارة الشركة على عرض سعر منخفض فــي آخر لحظة. المشكلة الحقيقيــة لــم تكن الأسهم بل مشكلــة الثقة التي خلقتها هــذه الأزمة. فإذا أخذنــا فــي الاعتبار هذا السلــوك، هل كنا نريــده أن يستمر فــي العمل في الشركــة؟ كان مــن الأفضل التعامل مــع مشكلة الثقة بشــكل مباشر، لكننــي تعاملــت مــع الموضوع لاحقًا بشــكل أقل مباشرة وذلك بعــد يومين من بدء تردي الأمور. حقًا، من الصعب قول الحقيقة مقدمًا.

رغــم أن الرئيســ "نيكسون" لم يعترف رسميًّا بأيــة أخطاء في فضيحة ووترجيت، فقد وقع تحت ضغط شعبي شديد لكشف ما حدث حقًّا ودوره في الموضــوع. كان الناس يريدونه أن يخبرهم بالحقيقة بالشكل الثاني؛ أرادوه أن يكشــف شيئًا كان يخفيــه. إذا كان هنــاك شخص تحبه سرًّا، أو تستخدم أمــوال الشركــة لفائدتك الشخصية، أو ليست لديــك شهادة عمل قلت إنها لديك، فأنت لا تقول الحقيقة بالمفهوم الثاني المذكور سابقًا. أنت لا تكشف حقيقة الأمور كما هي.

لحســن الحظ، فإن الأمور التي نكذب بشأنها غالبا ما تكون عادية، أو لا أهميــة لها مثل قول كذبة بيضاء لتجنــب اجتماع سخيف، وقد قال "أوسكار

وايلد"، المؤلف البريطاني الشهير والمدهش: "القليل من الصدق أمرٌ خطير، والكثير منه مميت".

إن قول الحقيقة في كل الأوقات بدون تنقيح يعتبر انتحارًا اجتماعيًّا. وفي الواقع، فإن المجتمع قائمٌ على قدر صحي من الخداع، ومن المحتمل أن العديد منا أخبر شخصًا بأن مظهره رائع، بينما الحقيقة عكس ذلك. إذا كنت تهتم بعلاقتكما، فلا تخبر أحدًا بشكل عام أن مظهره غير لائق، حتى لو كانت هذه هي الحقيقة. الحقيقة دائما ما تكون مؤلمة، ويمكن أن تستخدم كسلاح أيضًا. ورغم ذلك، فإنه من السهل قول الحقيقة، إذا كان الشخص الآخر يثق بك، وإذا صرحت بها بتعاطف واهتمام. كقاعدة عامة، يمكنك قول ما تريده وأن تصرح بالحقيقة، إذا كان هذا بأسلوب يحترم الآخرين. إذا كان صديقك يبدو مرهقًا، وتشعر بالقلق بشأن صحته، ربما يمكنك أن تشاركه رأيك الصادق، إذا كان هذا بصدق واحترام لمشاعره.

لا يجب عليك فقط قول الحقيقة إذا كانت هناك حقيقة يجب قولها، بدلا من ذلك، ابحث بنشاط عن الحقائق للتصريح بها، لكي لا تفوتك أي منها.

اجعل من قول الحقيقة قاعدة لك. ابحث عن الحقائق التي يجب قولها؛ فهذا أسلوب تفكير فعّال، ودعوني أوضح هذا بمثال.

في أي وقت أؤدي فيه عرضًا تقديميًّا أمام مجلس الإدارة، أبدأ بشريحة تسمى "الأخبار الجيدة والسيئة". ألخص فيها النقاط الإيجابية التي أريد تسليط الضوء عليها، ولكنني أحرص أيضًا على أن أفحص أية معلومات سلبية أظن أنه يجب أن يعرفها الآخرون. إن البحث الفعال عن الأخبار غير السارة لا يعتبر أسلوب تفكير سلبيًّا أو تشاؤميًّا، بل طريقة لمحاولة قول الحقيقة الكاملة. من السهل نسيان أو التقليل من الأجزاء المثيرة للضيق، ومن صفات الطبيعة البشرية تجنب الأمور العصيبة والتظاهر بأنه لا وجود لها. لكن الحقيقة سوف تظهر دائمًا في النهاية. لذا، فإنه من الأفضل أن تقول الحقيقة قبل أن يظن أحد أنك تخفيها.

#٠٢٥ إيصال الرسائل الصعبة (إ. ر. ص.)

صراحة بتعاطف.

هــذه تجربة قيادية بسيطة. كيف يمكنك إيصال الأخبار السيئة أو الرسائل الصعبــة؟ حسنًا، الإجابة هــي أن تقوم بهذا مباشــرة وبتعاطف إذا أمكن. "بيلي بين"، المدير الفني لفريق أوكلاند آز للبيسبول، يعبر عن هذا بشكل جيد في فيلم *Moneyball*: "هل تفضل أن تصاب برصاصة في الرأس، أم بخمس رصاصات في الصدر، وتنزف حتى الموت؟".

المثال الشهير للخبر السيئ هو عندما يتحتم عليك إخبار أحد الموظفين بأنــه سوف يتم التخلي عــن وظيفته؛ لأنها باتت زائدة عن الحاجة. إن سلب وظيفــة أحد الأشخاص أمــرٌ فظيع، فأنت تعبث بمصدر رزقه. لذا، يجب أن تتناول الموضوع بجدية.

- أولا، إذا كان لديك خبر سيئ تحتاج لأن تخبر به أحدًا، قله بصراحة ومباشرة، بدون محاولة تجميل الأمــور؛ فالناس يريدون أن يسمعوا أخبارًا مباشرة وغير مرشحة، عندما يتعلق الأمر بالأمور المهمة.

- ثانيًــا، حــاول إيصال الرسالــة الصعبة بالتعاطـف والتركيز على مشاعر الطرف الآخر. فإذا كنت تهتم بشأن الشخص الذي تتحدث معه، أظهر ذلك.

- ثالثًــا، افعــل هذا وجها لوجــه وبنفســك. إذا كان لديك خبر سيئ تريــد إيصالــه، لا تدع شخصًــا آخر يفعل هذا بــدلا منك. لا توصل هذه الأخبار بالهاتف أو مــن خلال الرسائل النصية أو الإلكترونية. افعلها وجها لوجه، وأنت تنظر في عيني الطرف الآخر.

#٠٢٦ تحمل اللوم (ت. ل.)

الفشل لك، والنجاح لنا

عندما نرتكب أخطاءً، من الطبيعي أن نحاول أن نفسر لماذا حدثت وأحيانًا نلوم أشخاصًا أو ظروفًا - أي نحاول العثور على حجة أو تفسير يوضح كيف أنك لم تكن متورطًا على الإطلاق. لكن قاوم هذه الرغبة.

لا تؤنب نفسك كثيرًا، أو تشك في ذاتك. لكن تقبّل فكرة أن الفشل دائما ما يكون لك وحدك، بينما نجاحاتك ملك الآخرين. هذا من الأفضل لك كثيرًا بدلا من أن يكون الفشل للآخرين، والنجاح لك. إذا سلكت التوجه الأول، ستدرك أنه سيأتي وقت ما سوف ينسب لك أحدٌ الفضلَ في تحقيق النجاح.

ذات مرة، قمت بكتابة رسالة لحملة الأسهم بصفتي كبير المديرين التنفيذيين كجزء من التقرير السنوي. كانت الشركة لم تنفذ الخطة، وكان هذا يعني أنني ككبير المديرين التنفيذيين لم أنفذ الخطة، وكنتُ أريد أن أعطيهم فكرة عما يجري في الشركة. كنا قد أطلقنا منتجات وخدمات جديدة خلال العام، وتوسعنا لأسواق جديدة، وزدنا رأس المال، وأنجزنا أمورًا أخرى. أردت أن أتحمل اللوم من أجل إدارة الشركة بهذه الطريقة التي أدت لتضييع تركيزنا بأن قمنا بكثير من المهام في وقت واحد، ولم تنمُ الشركة. أحسست أيضًا بالرغبة في إعطاء صورة أفضل عما يحدث في الشركة؛ بما أننا قمنا بتطبيق إستراتيجية جديدة، وأنشأنا مشروعًا جديدا باسم تجاري جديد وكان هناك العديد من الفرص المثيرة قادمة. بدلا من ذلك، أدركت أن الرسالة بدت كاعتذار كبير وجهد لتفسير ما حدث. لقد استخدمتُ كلمة "نحن" كثيرًا في الوقت الذي كان يجب أن أكتب فيه "أنا". لذا، اعترف دائمًا بالأخطاء بشكل صريح وتحمل اللوم بدون احتجاج.

- أي أمـر يتصل بالفشل مثل عدم تحقيق الخطة، يجب أن يبدأ بكلمة "أنا". لم أنفذ الخطة، وأنا آسف.

- أي أمـر يتصل بالنجاح مثـل كسب عميل كبير يجـب أن يبدأ بكلمة "نحن". لقد فزنا بعقد مهم، ونحن سعداء لذلك.

عندمـا تفشـل الخطط، فهذا عادة مـا يكون النتيجـة السلبية لعدد من الظـروف المتشابكة والنـاس المنخرطة في الأمر. المقصـد هنا ليس أنه يجـب عليك دائمًا تحمل المسئولية الفردية عـن كل خطأ يقع، بل عن كيف أن النجـاح والفشل يتم نسبهمـا للآخرين وتوجهك تجاه هذا. لذا وكقاعدة عامة في تفكيري دائمًا: الفشل *لك*، والنجاح *لنا*.

#٠٢٧ سحر نقطة التنفيذ (س. ن. ت.)

تابع تنفيذ ما قلت إنك سوف تنفذه. أنجز مهامك.

أنـت تعرف هذا الموقـف. في نهاية كل اجتمـاع أو مكالمـة هاتفية، هناك عدد مـن النقاط لننفذها، ويجب أن تتابع تنفيـذ مهامك. ومن الممكن أن تكون هذه المهام الإعداد لعمل ما؛ حيث تخطط لميزانية السنة القادمة، أو تخطـط مع أصدقائك للقيـام برحلة تزلج. "حسنًا، لكي نلخّص ما قلنا من قبـل، لدينا ٣ نقاط يجب تنفيذها. أنت ستنفذ النقطة الأولى، وأنت ستنفذ التالية، وأنت يا فريدريك سوف تقوم بهذا. حسنًا؟ حسنًا".

هـل حدث من قبل أنك لم تتابـع تنفيذ مهامك، وعندما سألك أحد عن نقـاط التنفيذ تحتم عليك قـول إنك نسيت أمرها؟ وهل حـدث أنه لم يكن لديك وقت لتنفيذها، أو بكل بساطة تراجعت أولويتها بالنسبة لك؟

هـل حدث من قبـل أن نسي الآخـرون نقاط التنفيـذ الخاصة، بهم ولم يتابعـوا تنفيـذ ما قـررتَ أنت أن يتم تنفيـذه؟ أم أنك تابعـت تنفيذ ما كان يجـب أن تقـوم به ولكن الآخريـن نسوا تلك النقاط؟ نعـم، أعتقد أن كل ما سبق يحدث في أغلب الأحوال.

لا تأتـي نقاط التنفيـذ غالبًا من الاجتماعات والنقاشـات والتواصل مع الآخرين - بل تأتي من داخلك بدون أن تتوقع أن يقدمها آخرون، كأن تكتب ملاحظـة لشراء هدية أو إرسال بطاقـة أو مهاتفة صديق أو دفع فاتورة ما، إلـخ. إن كيفية تنظيمك لنقـاط المهام تقول الكثير عنك. كيف تنظم قائمة مهامك؟

- بتطبيق إلكتروني متزامن مع التطبيقات الأخرى.
- قائمة على ورقة.
- في مفكرتك بجانب الأشياء الأخرى.
- في ملف إكسل Excel على الحاسب الآلي.

- على ملاحظات لاصقة على الحائط.
- لا تنظمها مطلقًا.

مثلما نحن أسرى لساعاتنا، فنحن سجناء لقوائم مهامنا. نشعر بالراحة دائمًا عندما نزيل عنصرًا من القائمة، ونشعر بالاستياء عند رؤيتنا للمهام غير المنجزة وهي تتزايد. الحياة عبارة عن قائمة طويلة من المهام، ثم نموت في النهاية.

إدارة قائمة المهام ليست مهمة ممتعة ولكنها فعالة بسبب أنها تركز على إنجاز الأمور. إذا تم التعامل معها بشكل مناسب، فسوف تعمل تلك القوائم على تنفيذ نقاط التنفيذ. إن الاحتفاظ بقائمة والاهتمام بالمهام التي تحويها بشكل منظم يخلق الواقع. افترض أن إحدى تلك المهام هي الاتصال بشخص ما. تتصل به وحينها تصنع الواقع: أمر كان فيما مضى في تفكيرك ومدون في قائمة المهام يحدث الآن في الواقع! ربما تظن أن هذا أمرٌ ممل ولكن في كل مرة تنجز فيها مهمة بسيطة، يحدث أمرٌ رائع:

- يتم إنجاز الأمور. إنك تحول طموحًا ما لواقع.

- عن طريق إنجاز المهام، تنشر القيادة الصحيحة عن طريق متابعة تنفيذ وعودك.

هذا هو سحر نقاط التنفيذ.

#٠٢٨ تخلّ عن التّكبُّر

لا تدع الهيبة تصبح عائقًا.

كان جدي، "آندرس جارتناس"، رجلًا ملهِمًا. ترك بيته في أرياف ديلكارليا شمال السويد في ١٩١٠ ليلتحق بجامعة جوتنبرج، ويبدأ مسيرته المهنية كمهندس. هذا أمرٌ استثنائي لأنه نشأ في مزرعة في قرية صغيرة، وكان من المتوقع أن يتولى مسئولية المزرعة بعد رحيل والده. لم يكن هناك أي كتب (ويقال إنه كان ممنوعًا من قراءتها) أو صحف أو إذاعة أو أي مصدر خارجي للتأثير فيه. تخيلوا الحياة حينذاك بدون إنترنت أو تلفاز أو هواتف محمولة. لكن حلمه كان أن يصبح مهندسًا وذهب لتحقيقه. حصل على شهادة الهندسة من كلية ذات سمعة جيدة وهي كلية كالمرز للتكنولوجيا، وعمل لمصلحة شركة إل إم إريكسون وهي إحدى أفضل شركات التكنولوجيا آنذاك؛ حيث قام بإطلاق العديد من المنتجات الجديدة، وبدأ مشروعه الخاص بناءً على أفكاره. كان رائد أعمال حقيقيًّا.

ورغم أنه مات، عندما كان عمري عامًا واحدًا فقط ولم نعرف بعضنا البعض، فقد كان دائمًا مصدر أعظم إلهاماتي؛ حيث كانت أمي غالبًا ما تستشهد بأقوال والدها، ونشأتُ استنادًا إلى مقاربته في الحياة. وكتب هذا الرجل في يومياته عام ١٩١٧ قصيدة حول كفاحه في الحياة و"إرادته الحديدية"، وهي القصيدة التي نقرؤها في بعض الأحيان في الجلسات العائلية. وبالترجمة الأولية المباشرة، من الممكن أن تكون كما يلي:

"إذا كان حملك ثقيلا
ويجعلك تنحني حتى يقترب رأسك من الأرض
ودربك مظلمًا وكئيبًا
والطريق طويلًا ومرهقًا
وهدفك مازال بعيدًا

وأنت مُتعب تماما
جرّب إرادتك الحديدية!
انتظر، وسوف تزول العقبات
كافح للتقدم، ولا تقف مكانك
فالوقت لن يتوقف
كن في إثر السحب
كن شجاعًا وأشعل الأمل مجددًا!".

وبجانـب قصيـدة "الإرادة الحديدية"، ترك مقولتيـن أحفظهما معي. الأولى تقول ببساطة: "عصا وصرّة". هذه المقولة تشير إلى المتشرد، وهو شخص يجوب الشوارع دون أية ممتلكات عدا ما يحمله في حقيبته الصغيرة والتـي تسمى بالصرة وتكون مربوطة إلى عصاه؛ ذلك المتشرد هو شخصٌ يتنقل من مكان لمكان. قال جدي إنه لا يجب أن يكون لديك أكثر مما يمكنك أن تحمله فـي صرتك. بالطبع، فإن معظمنا لديه أكثر من هذا، والنصيحة ليسـ المقصود بها المعنـى الحرفي. النصيحة تعني حقًّا أنه لا يجب عليك الاعتمـاد على الماديـات، وأنك إذا خسرت كل شيء، يجـب عليك أن تكون سعيـدًا علـى أية حـال - لأن كل ما تحتـاج إليه *حقًّا* يلائـم حقيبة صغيرة، بالمعنى المجازيّ؛ الأمر يتعلق بقوتك الشخصية. كانت هذه هي القوة التي وجدهـا، عندما تـرك منزله من أجـل مغامرته. غالبًا ما أظـن أنه لا بأس بخسارة كل شيء؛ فما زلت أملك نفسي وجوهر ذاتي الداخلي، والمتمثل في أنني أفكر بجدية، وأشعر بالثقة والقوة.

مقولة أخرى له تظل ملازمة لتفكيري : "يجب ألا يكون لديك الكثير جدًّا مـن الكبرياء؛ بحيث لا تضطر للتخلـي عن جزء منه". لهذه المقولة العديد مـن المعاني. يجب أن يكـون لديك من الكبرياء فقط مـا يكفي لأن تخسره بـدون أن تعانـي أي آثار سيئة. كل ما لديك من كبريـاء لا يساوي شيئًا، إذا لـم تستطع التخلي عـن بعضه. يجب ألا تكون طامعًا فـي الفخر، تخل عنه. التعبيـر العام يقول: "ابتلع كبرياءك" ولكني أظن أن التخلي عن التكبر أمرٌ

أكثـر صلة؛ لأنه عندمـا تتخلى عن كبريائك، وتخسـر القليل من اعتبارك، يكون هذا غالبًا لشخص آخر تعطيه بعضًا من هذا الكبرياء.

لـذا، أعتقـد أنه فـي مفاوضـات العمـل، عندمـا يصـل كلا الطرفين لنهايـة مسدودة في النقاشـ، يجب عليّ أن أكون أول مـن يتخلى عن بعض مـن الكبريـاء. وإذا لم أقم بهذا، فهـذه ليست إشارة لأننـي متكبر، ولكنها لأنني ضعيـف. التخلي عن قليل من الكبرياء لا يجعلك تفقد أيًّا منه. لاحظ أن هنـاك فارقًا بيـن الإضـرار بمصداقيتك وخسارة القليـل من كبريائك طواعية. يمكنك أن تكون الأكثر تعقلًا بدون التضحية بقيمك الجوهرية.

هناك أمور كثيرة في العمل والحياة تتعطل بسبب التكبر والهيبة، وخوف النـاسـ من أن يظهروا بمظهر الحمقى. بدلًا من ذلك، تقبّل أنه يجب عليك أحيانًـا القيـام بفعل تجده محرجًـا. في عالم الأعمال، فـإن النتائج هي ما تهـم، وإذا كانـت لديـك الفرصة لتقايضـ بعضًا من هيبتـك لتحقيق ناتج أفضل مـن أجل الجميع، لن يظهر أي شخص بمظهر محرج، وسوف تحقق عائدًا كبيرًا مقابل ذلك الكبرياء الذي تخليت عن جزء منه.

#٠٢٩ كن لطيف المعشر (ك. ل. م.)

أهمية اللطف.

أن تكون لطيف المعشر هي إحدى أكثر المناقب التي نبخسها حقها. أحيانًا، ما يتم النظر للطفاء على أنهم ضعفاء أو غير مؤثرين. ينال الأشخاص الدنيئون الانتباه والاحترام، إن لم يكن الثقة والإعجاب أيضًا. ولكن كما يقول "روجيه فيدرير"، بطل التنس: "من الجيد أن تكون مهمًّا، لكن من الأهم أن تكون أكثر لطفًا".

انظر لكل الناس الذين يخوضون المعارك؛ الرجل الذي تمر به في مترو الأنفاق أو السيدة في نقطة التفتيش أو الطفل الذي تربيه أو والداك أو زميلك في العمل أو مديرك. كلنا لدينا مشكلات وتحديات وتقلبات في المعيشة ومعارك في الحياة، وقد اعتدنا مصاعب الحياة، ولا نتوقع الحصول على دعم أو تفهم؛ أي أن الحياة هي الحياة. لذا، عندما نقابل شخصًا طيب المعشر، ليس لمكسب أو لمصلحة، مثل غريب على متن الحافلة، فهذا أمرٌ يثلج الصدر. لن يكلفك شيئًا أن تكون لطيفا مع من حولك، ولكن البهجة التي تنشرها لا تقدر بثمن. انظر لشخص ما، وابتسم وقل: "مرحبًا، كيف حالك؟"، وهذا كل ما يتطلبه الأمر.

عادة ما يميل الناس لأن يكونوا أكثر لُطفًا في البيئات الأكثر قسوة، وربما يكون هذا لأن هناك فهمًا أساسيًّا أكثر عمقًا لمصاعب الحياة. لقد لاحظت أن احتمالية أن تقابل شخصًا يلقي عليك تحية الصباح في مصعد في نيويورك أكبر من أن يقوم شخص بالأمر ذاته معك في مصعد في ستوكهولم.

في أثناء تربيتي لأطفالي، اخترت ثلاثة أمور بسيطة أردت منهم أن يركزوا عليها كصيغة للنجاح في المدرسة والحياة اليومية:

- أنجز واجباتك المدرسية.
- نظف أسنانك.
- كن لطيفًا.

للمزيد مـن الإرشادات البسيطـة في الحياة الشخصيـة والعمل، انظر رقم #٠٩٤ تشبث بثلاثة.

#٠٣٠ استمع بدون تعليق (ا. ب. ت.)

هل يمكنك سماع المشاعر؟

ذهبت إلى منتجع صحي في فيكاريبين شمال السويد لمدة أربعة أيام، وكان مفيدًا بطريقة مثيرة للاهتمام؛ وهي أنني تعلمت كيف أستمع دون قول تعليقات. إذا كنتَ قد جربت وأدركت كم هذا أمرٌ صعب على النفس، سوف تعرف ما أقول. لكي تستمع لشخص آخر، والذي ربما يكون في مشكلة كبيرة، بدون التدخل أو التصرف أمرٌ صعب. من طبيعة البشر أن يعلقوا على ما يحدث ويحاولوا تقديم المساعدة، ويكون هذا أحيانًا لأننا نميل إلى أن نظن أن هذا واجب علينا وليس تعاطفًا حقيقيًّا.

هذه هي طريقة عمل التدريب. اجلس أنت وشخصٌ آخر - والذي ربما يكون غريبًا تمامًا لك - قبالة بعضكما، على أن يسرد كل منكما في دوره قصة شخصية للغاية. المهمة هي الإنصات للآخر بدون مقاطعته أو محاولة إسدائه أية نصيحة. عندما ينتهي الآخر من قصته، سيكون ما زال عليك ألا تعلّق على ما قاله، ولكن ببساطة عبّر عما شعرت به، عندما استمعت لقصته وعما شعرت به تجاه الشخص صاحب القصة. المقصد من التدريب، حسبما أرى، هو ليس الاستماع فقط للكلمات والقصة ولكن أيضًا لمشاعر الآخرين ولمشاعرك أيضًا. كذلك يتعلق الأمر بالتركيز الحقيقي على الآخر وهو ما يمكن أن يكون تدريبًا جيدًا للقيادة.

في أحيان كثيرة في العمل والحياة، تحاول أن تتدخل وتحل مشكلة شخص آخر أو تصلح أمرًا ما أو تسدي النصح. من الجيد التدرب على الإنصات ومقاومة إغراء التدخل أو التحدث أو التصرف. تذكر أن دورك غالبًا ما سيكون هو التواجد صامتًا. وإذا كنتَ ستعلق بأي شيء، قم بالتصديق على مشاعره: "أرى كم أنت غاضب أو سعيد أو حزين...". لا يجب أن تحاول إصلاح أي شيء.

#٠٣١ زد من تفاعلاتك الإيجابية (ز. ت. إ.)

استفد من كل تفاعل بطريقة إيجابية

الكثيــر مــن الحياة والعمل يتعلــق بالتكرارية. وفي المبيعــات، التكرار كلمة أساسية تشير لعــدد المرات التي تفاعلت فيها مع العملاء من خلال قنوات اتصــال معينة. إذا كنــتَ رجل مبيعات اعتاد السفر، فـإن التكرار يمكن أن يشيــر إلى عــدد الأبواب التــي تطرقها. فــي التسويق الإلكترونــي والتجارة الإلكترونيــة، فهــو يشير لعــدد زيارات الإعلانــات عن طريــق النقر عليها، والتــي تجلــب زوارًا لموقعك والمبيعــات الناتجة عن هذا. والتكــرار هو أي نــوع من التفاعــل مع العميل، ويمكــن أن ينطبق أيضًا علــى التصميم العام لمتاجر التجزئة أو المتاجر الكبرى أو التجارية؛ بما يعني الطريقة التي يتم بهــا عرض المعروضات للعمــلاء، والطريق المحدد الــذي تسير فيه خلال المبنى. في الحملات السياسية، على سبيل المثال، ربما يكون ذلك التكرار هو عدد الأيادي التي تصافحها.

جزء كبير من حياتنا هو تواصل مع الآخرين، ليس فقط جسمانيًّا ولكنه يشمل أيضًا التفاعلات الإلكترونية. تتيح اليوم شبكات التواصل الاجتماعي إمكانيــة التوصل بشــكل عالمي الانتشــار على نطاق غير مسبــوق من قبل. التحديثــات علــى الفيسبــوك والتويتر واللينكــدإن والشبــكات الداخلية في الشــركات (الإنترانت) والمنتديــات الإلكترونية تمــدك بإمكانية التواصل يوميًا مع مجموعات كبيرة من الناس. هذا لم يكن متاحًا من قبل ببساطة.

عــن طريق التواصل مع المزيد مــن الناس عبر الإنترنت، بمرور الوقت ســوف تلتقي بالمزيــد من الناس في الواقع؛ ســوف تتقابلون وتتعرفون على بعضكــم البعض ورويدًا رويدًا سوف تلتقون من أجل سبب أو آخر في الواقع وتتناولــون الطعام معًا. كم عدد التفاعلات التــي تقوم بها يوميًا، في الواقع وعبر الإنترنــت؟ باستبعاد التدفق المستمر لشبــكات التواصل الاجتماعي، يمكننــي القــول إنني فــي الغالب أقــوم بمائة تفاعــل كل يــوم: الإفطار مع

الأطفال والاجتماعات والمراجعة السريعة مع زملاء العمل، والبريد الإلكتروني، والرسائل، والمكالمات، والمقابلات غير المخطط لها. هذا يجعل التفاعلات تصل إلى ٣٦ ألف كل عام، وهذا بدون حصر الثرثرة الإلكترونية عبر شبكات التواصل الاجتماعي. هذا يعني أنه هناك ٣٦ ألف فرصة لنقل تجربة إيجابية أو سلبية.

في كتابه *Moments of Truth*، يصف "يان كارلزون" تجربة أن الشركة كلها يتم الحكم عليها في كل تفاعل بين العميل وموظف الشركة. كان "يان" يدير شركة طيران بفرص لا حصر لها للتواصل بين موظفي الشركة وعملائها، بداية من نقاط التفتيش في المطار إلى الوصول للوجهة المراد الوصول لها. إذا كان التواصل مع موظف الشركة إيجابيًا، فسيتم النظر للشركة كلها بنظرة إيجابية.

يقول "يان كارلزون": "كل واحد من عملائنا العشرة ملايين تواصل على الأقل مع خمسة من موظفي خطوط الطيران الإسكندنافية، وقد استغرق هذا التواصل ١٥ ثانية كل مرة، وهو ما يعني أن خطوط الطيران الإسكندنافية "وُلِدَت" ٥٠ مليون مرة في العام، وكل مرة استغرقت ١٥ ثانية. تلك الخمسون مليون لحظة حقيقة هي اللحظات التي سوف تحدد في النهاية نجاح الشركة أو فشلها. هذه هي الحقائق التي علينا أن نثبت فيها لعملائنا أن خطوط الطيران الإسكندنافية هي البديل الأفضل.

إذا كان اللقاء سلبيًا، ينعكس هذا على الشركة بأكملها. كم عدد المرات التي تظن أنك تراجعت فيها عن التعامل مع شركة ما بسبب تجربة واحدة سيئة؟ هذا يحدث، أليس كذلك؟

تخيل الآن أنك مثل تلك الشركة؛ لديك أيضًا عدد لا حصر له من التواصل مع الناس من حولك، ويتم الحكم عليك في كل تفاعل. لذا، سواء كان هذا يتم عبر الإنترنت أم لا، يجب أن تترك انطباعًا جيدًا وتنشر الطاقة من حولك. اهدف للزيادة من التفاعلات الإيجابية.

٠٣٢ اتبع قلبك (ا. ق.)

سيمر عليك وقتٌ ستجد فيه الإجابات التي تحتاج إليها بداخلك.

سـوف يواجـه كل قائد في نهاية الأمـر موقفًا فيه خيـاران أو أكثر مقبولان ليتم الاختيار بينهما. فيلم *Thirteen Days* وهو مأخوذ من كتاب بواسطة "روبـرت كينيـدي" ويصف أزمـة الصواريـخ الكوبية التي حدثـت في عام ١٩٦٢ حينمـا كان الرئيسـ "جـون كينيـدي" يواجـه احتمالًا رهيبًـا لوقوع الحـرب العالمية الثالثة، كان السوفييت يضعـون أسلحة نووية في كوبا على مـدى قريب يسمح بقصـف الولايات المتحـدة، وكانت السفـن التي تحمل الصواريخ تبحر عبر الأطلنطي، وكان يجب إيقافها.

ما الذي يمكن فعله؟ في الفيلم، يقول "روبرت كينيدي": "لدينا مجموعة مـن الأشخاص الأذكياء. سوف نجمعهـم ونحبسهم في غرفة حتى يأتوا لنا بخيارات".

وبالفعل، جاء الخبراء والمستشارون بخيارين؛ الأول هو استخدام القوة العسكريـة المفرطـة ضد السوفييت والآخـر كان أكثر سلميـة، وكان الأمر يرجع للرئيسـ "كينيدي"، والذي كان عليه الاختيار من بين كلا الخيارين، إما الضربة الجوية أو الحظر.

سوف تمر مواقف على كل قائد يمكن فيها التعامل مع قضية صعبة بعدة خيـارات متساوية في الثِّقَـل. تكمن المعضلة في أنـه لا يمكنك بناء قرارك علـى الحقائق والمنطق فقط؛ لأن كل الخيارات منطقية. ليس هناك صواب وخطـأ بشكل قاطـع، وكل شيء محتمل. ماذا ستفعـل؟؟ هنا يجب الاعتماد على غرائزك وقيمك وحدسك؛ ليس *الصواب* ولكن ما تشعر بأنه *صواب*.

لم يوافق "جون كينيدي" رؤساء هيئة الأركان المشتركة في إعطاء الأمر للقيـام بضربة عسكرية والتي كان يُخشى أن تـؤدي لوقوع حرب نووية. بدلا من ذلك، لجأ للحظـر والمفاوضات مع السوفييت، وتم تجنب وقوع الحرب

العالمية الثالثة. بسبب دستور الولايات المتحدة، فإن القرار النهائي وخطة التنفيذ كانت ترجع لرجل واحد، وكان على الرئيس اتباع ما يمليه عليه قلبه.

استلهم كيف تصرف الرئيس "كينيدي" في أزمة الصواريخ الكوبية. إذا كان قـد تم التغلب على احتمال حدوث حرب نوويـة عالمية باتباع الحدس، يمكنـك بالطبع العثور على الثقة لحل مشكلاتك اليومية عن طريق اتباع ما يمليه عليك قلبك أيضًا.

#٠٣٣ افحص الأمور قبل أن تعد (ف. م. ق. أ. ت.)

هل تضمن تنفيذ ما تعد به؟

هذا يحدث طيلة الوقت وهو إحدى أكثر مصائد القادة شيوعًا. لا يمكنك تنفيذ وعد قطعته على نفسك لأن تنفيذه يتطلب الاستعانة بأشخاص أو موارد لا تمتلكها. من السمات الشائعة لرواد الأعمال أن يعدوا بأكثر مما لديهم لدرجة أن هذه السمة قد أصبحت جزءًا من الوظيفة.

كقاعدة، لا تعد بشيء يتضمن أشخاصًا آخرين بدون التنسيق معهم أولًا. عندما تتم دعوة أولادي لحضور حفلات عيد الميلاد، من عادة الآباء أن يرسلوا دعوات لأولياء أمور الأطفال الآخرين (مثلي). أحيانًا، كنت أرد بالإيجاب فقط لكي أرسل الرد وأقلل قائمة مهامي وأدون المناسبة في نتيجة الحائط. دائمًا ما يود الأطفال الذهاب للحفلات، أليس كذلك؟ حسنًا، ليس دائمًا. يحدث لأطفالي أنهم يرفضون الذهاب للحفل في يوم إقامته. أذكرهم أنه يجب دائمًا الذهاب للحفل، إذا وعدت من دعاك بذلك لكن حينها يذكرونني أنني لم أسألهم إذا كانوا يريدون الذهاب للحفل أم لا ولذا فهم ليسوا مضطرين للذهاب مطلقًا. يجب أن أعترف أنهم على صواب. لم أتأكد من الأشخاص الذين يتعلق الأمر بهم قبل أن أقطع وعدًا لشخص آخر.

إن صياغة الخطط والوعود التي تتضمن أشخاصًا آخرين بدون ضمهم لعملية اتخاذ القرار يشبه معاملتهم كأطفال. وحتى الأطفال لا يودون أن يعاملوا كأطفال، بل يريدون الحصول على الاحترام.

في عالم الأعمال، فإن المثال الشائع هو موظفو المبيعات الذين يعدون عملاءهم بتوصيل منتج ما لا يمتلكون تحكما في إيصاله، حيث إنه ربما يتضمن الأمر تطويرًا للمنتج من قسم الإنتاج ولم تتم استشارتهم في هذا الأمر. ولكن الأمر لا يقتصر فقط على موظفي المبيعات، بل يمكن أن

يحـدث لأي شخص تحت ضغـط الوفاء بوعد ما. لذا، افحص الأمر قبل أن تعـد بأي شـيء، إذا كان تنفيذ هذا الوعد يعتمـد بأية طريقة على أشخاص أو مـوارد أخرى. النظر لوقت الآخرين والتزامهم كأمر مسلم به هو طريقة فعالة لإحباط الناس.

#٠٣٤ تبنّ عقلية المبتدئ (ت. ع. م.)

ابق نهمًا للمعرفة، وكن مغامرًا.

لا يمكنني القول بأنّي خبير في أي مجال. في الواقع، لا أريد أن أكون خبيرًا. فبالنسبة لي، فإن امتلاك عقل مبتدىء، يعني أنني أتعلم دائمًا. لا أرتاح أو أكون كسولًا أو راضيًا بقدر معرفتي. حتى عند تنفيذ مشروعات ونشاطات أتقن القيام بها، مثل إنشاء وإدارة الشركات، أشعر أنني لستُ إلا مبتدئًا يتعلم أمورًا جديدة كل يوم. أنا نهم للتعلم ولا أهدأ وغير راضٍ وقلِق ومحبط وأرتكب أخطاءً. أحاول أن أكون حكيمًا ولكني أجد نفسي دائمًا أواجه تحديات جديدة تتطلب حلولًا مبتكرة وأمورًا لم أفعلها من قبل.

تبنَ عقلية المبتدئ وابق نهمًا. بقدر ما كنت مبتدئًا معظم حياتي، ربما أعرف القليل في مجالي أكثر من المبتدئ الذي بدأ التعلم للتو. لكن هذا لا يعني أنني خبير ولا يعني أيضًا أنه لا يجب عليّ التعلم من الآخرين. بالنظر لنفسك كخبير، فأنت تخاطر بحماية معرفتك بشكل مفرط، بما أنها أساس هويتي المهنية. هذا يجعلك غير مستعد لتحدي معتقداتك ويجعلك ضعيفًا وضحية للمعرفة الجديدة حيث إنها تصبح تهديدًا لك بدلا من أن تصبح فرصة للتعلّم. لذا، كونك خبيرًا قد يعني بشكل ما وجود ضعف محتمل بك، فالمبتدئ يتحرك مع التيار.

إذا نظرت لنفسك أنك تمتلك الخبرة، ربما تبني وجودك ومعيشتك عليها وتطلب من الآخرين أن يحترموا سلطتك. لكي تكون خبيرًا بالمعنى الإيجابي للكلمة، يعني أنك مستعد لمشاركة "خبرتك" فيما يخص أمرًا ما عندما تكون في موقف يوجد فيه أشخاص ذوو خبرة أقل منك. سوف يحدث أحيانًا أنك مدعو لاجتماع أو حدث بصفتك "خبيرًا" في أمرٍ أو آخر. إذا وجدت نفسك في هذا الموقف، كن متواضعًا واعترف بحدود معرفتك وخبراتك.

التكبّــر هو إحدى أسوأ الجرائم الاجتماعية. الشخص المتغطرس يظن أنــه في مرتبة أعلى من البشر ويزدريهــم. ربما يكون الأمر أنه يعلم المزيد ولكن هذا لا يعني أنه في مرتبة أعلى منهم.

مــرت عليّ أوقات وجدت فيها نفسي الشخص الأكثر معرفة فيما يخص أمرًا مــا - على سبيل المثال أساسيات العمــل الإلكتروني - وفقدت صبري مــع أشخاصــ لا يمتلكون نفس مستوى معرفتي. حــدث أن ظهر نفاد صبري وغطرستــي للعيــان. هذا يجعلني دائمًــا أشعر بالاستياء مــن نفسي. نتائج هذا هي أنني أفقد التواصل؛ ويتم استبدال الألفة والعلاقة بالعداء والبرود. بــدلا من إنجــاز أمرٍ معًا، هناك طرفان متضــادان. تجنب أن تصبح خبيرًا متغطرسًا وتجنب صُنع مسافة بينك وبين الآخرين. كن مبتدئًا متواضعًا.

#٠٣٥ توقف عن إنجاز الأمور (ت. ع. إ. أ.)

ما الذي يمكنك أنت ومن حولك الاستفادة بدونه؟

عـادة مـا ينصب تركيزنا على إنجـاز الأمور؛ حضور اجتماعـات، وإحضار الأطفـال من المدرسـة، وممارسة الرياضـة في صالة الألعـاب، والذهاب للبقالـة لإحضار المشتروات. ومعظم الأمـور التي نقوم بها، ننجزها لسبب ما لا نخضعه للتسـاؤل. وكما لاحظتم، فإن هناك نزعة لإضافة أمور أخرى لما يتم القيام به بالفعل حتى نشعر بأننا نقوم بالكثير من الأمور وأن الوقت يمر بسرعة. مع ذلك، فإنك تشعر بأنك لا تقوم بما يكفي لملء وقتك بطرق جديدة وبارعـة. من السهل إنجاز الأمور، ولكن لمـاذا من الصعب التوقف عـن القيام بتلك الأمور؟ نصبح أسرى للروتيـن والنمط والطموح والواجب والمواعيد النهائية.

مـن الأسـرار الأساسيـة للنجاح هو تبنـي توجه حاسم لكيفيـة إنفاقك لوقتـك (أو حياتـك) للعثور على ما يمكنـك أن تعيش بدونـه. بعض الأمور واضحة لبعض الناس مثل التوقف عن التدخين، أو التوقف عن تناول طعام غيـر صحـي، وبعض الأمور أقل وضوحًا مثل التوقف عـن انتقاد الآخرين أو التوقف عن التحدث إذا كان هذا أمرًا تنزع للقيام به كثيرًا.

إنـك تكتسب خبـرة من القيام بتلـك الأمور وتتطور عـن طريق التوقف عـن أمور أخرى، وأيضًا عن طريق فهـم ما يجب أن تقلل من القيام به. هل يمكنـك التفكير في ثلاثة أشياء تقوم بها، وتعرف أنها لا تساهم بأية نتيجة فعالة في حياتك أو لمن حولك أو لمجتمعك ككل؟

دون هذه الأمور أدناه. هل أنت مستعد للتوقف عنها؟

١. ____

____

____

٢. ____

____

٣. ____

عندمـا تتوقف عـن القيام بالأمور، ربما تكون لهـا عواقب على المدين القصيـر والطويل بناءً على مـا تتوقف عن القيام به. إذا توقفت عن الزواج أو العمـل، مـن المحتمل أن هذا سيكون له تأثيـر كبير على حياتك أكثر من أن تقوم بتفويت الحضور لاجتماع. عندما تفكر في التوقف عن القيام بأمور مـا، قيّم ذلك الشيء بأمرين:١) عواقب التوقف عن القيام بهذا الأمر، ٢) ومـا هي نتيجة تلـك العواقب على المديـن القصير والطويـل. سوف ترى أيضًـا الأمور التي تريد أن *تستمر في القيـام بها* وربما تقوم بها بشكل أكثر تكرارًا. (للمزيد من التوضيح، انظر رقم #٠٧٤ حدد النسبة المتوسطة).

٠٣٦ أهمية كمّ الوقت (أ. ك. و.)

الأمر لا يتعلق بما تفعله، بل بعدد مرات فعلك إياه.

أحـد أسوأ التعبيرات التي أعرفها هي "وقت الراحة". أعلم أن هذا التعبير يعني أنك عندما تملك القليل من الوقت، يجب أن تستغله في القيام بالكثير؛ أي المثـال المعتـاد للوالـد المكافح ويمتلـك القليل من الوقـت ليقضيه مع أطفالـه. لذا، عندما يقرر الوالد المنشغل الذي يشعر بالذنب أن يفعل شيئًا ما بصحبة أطفاله، مثل قضاء يوم العطلة معًا فإن هذا يكون مصحوبًا بأمل أن يجعـل هذا اليوم هو أفضـل أيام العطلة على الإطلاق ويملأه بالكثير من الأمور الرائعة ويتأكد من أنه وقت للراحة بالفعل ولم يتم تضييعه. ما العيب في هذا؟

- أولًا، عندمـا تكـون العلاقة مبنية علـى تفاعل مستمـر بشد وجذب وتواصل مستمر. لا يمكنك ببساطة تغييرها بتصرفات طموحة.

- ثانيًـا، بالرهـان علـى "وقـت الراحـة"، فأنـت تضع نفسـك تحت ضغـط كبير للوفاء بما وعدت به. ماذا لـو أصبح وقت الراحة مثيرًا للإحباط؟

فـي أية شركة، فـإن عقد مؤتمـر أو القيام برحلة عمـل أو إقامة فعالية خـارج الشركة مـع فريق العمل يمكـن أن يكون أمرًا جيـدًا، ولكن لا يمكنه أن يحـل محـل العلاقة اليوميـة. وكأب لديه أطفال، أعلـم أن قضاء الوقت على الأريكـة في مشاهدة التلفاز - وهو أمرٌ عديم الفائدة بكل المقاييس - هـو تصرف جيد لقضاء الوقت في استرخـاء بصحبتهم. كما مع الأطفال، فـإن الأمـر نفسه ينطبق على زملاء العمل، فإن مـا يهم هو كم الوقت الذي تقضونـه معًا لتتعرفوا على بعضكم البعض، وليـس طبيعة ما ستفعله بذلك الوقت.

أفضـل مؤتمر حضرته خارج الشركـة بصحبة فريق الإدارة الخاص بي كان رحلة لشمال السويد للتزلج وبدون أجندة عمل؛ كان مجرد قضاء الوقت معًا. كم الوقت هو ما يهم.

٠٣٧ ارتح، استعد الطاقة، اشحن جسدك (١.١.١.)

خذ قسطًا من النوم.

هل سئلت هذا السؤال من قبل: ما الذي يجعلك غير قادر على النوم ليلًا؟ من المفترض أن يعني هذا: ما الأمر المهم والذي ينطوي على تحدٍ؟ بشكل شخصي، مررت بليالٍ لم أستطع النوم فيها لأنني كنت أفكر بشدةٍ في أمر ما، وعادة ما يكون مشكلة أو تحديًا خاصًا بالعمل.

النوم شيءٌ ضروري ليبقيك في أفضل صحة ذهنية وجسدية، ويجب ألا يكون العمل ليلًا أمرًا معتادًا، وإلا سوف يؤثر على أدائك وحكمك. إذا كان قلقك يحرمك النوم ليلًا، احرص على أن تتلقى المساعدة والنصيحة، إذا استمر هذا الأمر لمدة طويلة. من المهم أن يكون هذا التعبير "لقد أبقاني مستقيظًا طيلة الليل" مجرد تعبير؛ حيث يجب أن يعني أنك تواجه مشكلة يصعب عليك حلّها ولكن بدلا من ذلك، تختار أن تتجاهلها وتستيقظ منتعشًا في الصباح لتنظر لها نظرة متزنة. من المحتمل أنها ستبدو أقل صعوبة.

إذا لم تفهم السؤال: "ما الذي يبقيك مستيقظًا ليلًا؟"، أجب ببساطة: "لا شيء. أنا أنام ليلا". حتى لو كانت لديك تحديات كبرى، لا تدعها تقلق منامك. ارتح، استعد الطاقة، اشحن جسدك.

#٠٣٨ تغيّر مع الحقائق (ت. م. ح.)

الناس يحترمون الحقائق أكثر من الآراء.

لا تكف الحقائق عن إذهالي بما يمكنها تحقيقه. إن الوضع المعتاد في عالم الأعمال، وخاصة بالنسبة لفريق الإدارة، هو النقاش الثابت دائمًا والساخن أحيانًا، والذي يتمثل غالبًا في أن طرفًا يعتقد أمرًا ما، فيما يختلف معه الآخر، أو في مجموعة من الناس تحمل آراءً مختلفة لا يمكن التوفيق فيما بينها.

الرجوع للحقائق الخاصة بالموقف دائمًا ما يكون إستراتيجية جيدة بشرط أن تكون كل الأطراف المعنية تؤمن بصحة تلك الحقائق. مع ذلك، يمكنك أن تجد نفسك في موقف مثل الرئيس "جون كينيدي" خلال أزمة الصواريخ الكوبية حيث كان الجميع موافقًا على الحقائق المتاحة - ولكن لم يتفقوا حول طريقة الرد.

لإحداث التغيير، أستخدم الحقائق بطريقتين؛ الأولى هي تغيير آرائي الشخصية، والثانية هي تغيير آراء الآخرين.

يمكنني أن آتي بآراء وأفكار قوية بناء على حدسي. وإذا شككت بأن أمرًا ما ليس على ما يرام، حينها أسعى للحصول على الحقائق. إذا أشارت الحقائق لاتجاه آخر يخالف أفكاري الأولية، أكون حينها أكثر استعدادًا لتغيير رأيي. من الأفضل فعل *الصواب* من أن تكون *على صواب*.

لتغيير آراء الآخرين، يجب أن تتأكد من ذاتك أولًا، وتقدم دلائل واقعية لدعم رأيك. رأيت العديد من المشروعات والصفقات والاستثمارات وخطط التوسّع تتغير ١٨٠ درجة، عندما يتم تقديم حقائق جديدة، والمضحك هو أن التغيير غالبًا ما يتم دون احتكاكات. فإذا تم الوثوق بالحقائق، يصبح الناس أكثر تقبلًا للتغيير؛ فأن يعترف الناس بصحة رأي الطرف الآخر هو أمر أصعب من الاعتراف بصحة الحقائق؛ فالحقائق ليست أمرًا شخصيًّا بل هي موضوعية ومحايدة. لهذا، من الأسهل أن تتغير مع الحقائق بدلا من الآراء.

٠٣٩# لا تستسلم (ل. ت.)

كن مثابرًا بطبيعتك.

من الممكن إحداث أشياء ومواقف وثروات واحتمالات من خلال القوة الخالصة للعقل، وكذلك إقامة شركات كبرى ولوحات رائعة ورحلات للقمر. أعتقد أنه بمجرد أن تريد أمرًا ما بشدة، سوف تحصل عليه. يحتاج الأمر إلى شخص واحد فقط وفكرته لجعل الأمر واقعًا. ربما يستغرق الأمر وقتًا، ولكنه سيتحقق إذا ثابرت.

في كتابه الملهم الذي يتناول التنمية الذاتية والذي يعتبر من الروائع الحديثة فكر وازدد ثراءً*، وصف "نابليون هيل" كيف أن أوائل رواد الأعمال الأمريكان مثل "روكفيلر" و"مورجان"، أسسوا إمبراطوريات الأعمال من خلال العزم والإصرار والقوة الذهنية. يمكنك الحصول على كل ما تريد، إذا كنتَ مستعدًّا للعمل بجد وتقديم تضحيات. يجب أن تقرر ما إذا كان الأمر يستحق الكفاح، وأن تصبح مليونيرًا، إذا كان هذا يعني أيضًا أنك لن ترى أطفالك وهم يكبرون.

لديَّ منظوران متوازنان؛ الأول هو أنه لا يجب أن تستسلم أبدًا – في نهاية الأمر ستحصل على ما تريد. المنظور الثاني هو شيء أسميه "فلنفشل سريعًا" (٠٧٨#)؛ أن تستلم. هناك خط رفيع بين معرفة أنك سوف تنجح في نهاية الأمر من خلال التحلي الصبر بالمزيد من قوة الإرادة وبين إدراك أن الوقت حان لكي تترك الأمر. انظر للأمر كما يلي: أنت تريد أن تفوز على المدى الطويل ولا تتخلى عن هدفك، ولكنك ستفشل في العديد من المرات في أثناء سلكك لهذا الطريق.

من الأفضل دائمًا أن تعرف مبكرًا متى ستواجه عقبات لا يمكن تجاوزها لكي تقلل من خسائرك، وتسلك طريقًا آخر جديدًا. وإليك مثالًا للفشل على المدى الطويل، من تجربة عصيبة في إحدى شركاتي، نتج عن استثمار

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

سنـة تلـو الأخرى في بناء عملنا في سوق جديـدة، لأدرك - بعد سنوات من إنفاق المال والوقت والمجهود - أننا لن نحقق النجاح للظروف الاقتصادية السيئـة والمنافسة الفوضوية وتعيين الأشخاص غير المناسبين. إذا كنَا قد تخلصنا مـن العقبات، واستثمرنا الوقت والمال والموارد، ربما كنا سننجح في نهاية الأمر - ولكن الأمر لا يستحق ببساطة.

أظن بالطبع أنه إذا لم تستسلم، فإن أكثر الأعمال الميئوس منها سوف تتحول لنجاحات. كل شيء ممكن وليس هناك أمرٌ محكوم عليه بالفشل. لكن أحيانًـا، لا يستحـق الأمر السعي وراءه. بما أن تفكيـري يتجه بشكل أساسي نحو تسهيل وإنجاز الأمور، فإنني لا أستسلم. أحاول، وأحاول، وأحاول. رغم ذلـك، إذا اقتنعـت أن هذا لن يجدي نفعًا، أتوق للخســارة بأسرع ما يمكن، وإنهاء الأمر، والمضي قدمًا نحو الأمر التالي.

السؤال الصعب هو معرفة متى تتخلى عن الأمر؛ ربما يكون قرارًا ماليًّا أو تشغيليًّا أو مجرد حدس داخلي. عادة، سوف يظهر السبب والوقت المناسب بشكل تلقائي. وبشكل عام، يكون من الصعب ترك أمرٍ ما بعد استثمار الكثير مـن الوقت والمجهود والمال ويمس الهيبة الشخصيةَ والسياسية - ولا يجب أن ننسى الديناميكيات المعقدة مثل الاتحاد الأوروبي واليورو - بينما يمكن التوقـف عن الاستمرار في مشروعات أقل شأنًا. مثلما يجب عليك أن تحقق النجاح، يجب أن تعي متى يحين وقت الفشل.

لكن الإعدادات الأساسية لك يجب أن تكون ألا تستسلم.

#٠٤٠ كن دبلوماسيًّا (ك. د.)

هل تريد أن تكون مثيرًا للمشكلات، أم حلالًا لها؟

أحـد أجدادي، "فولك أرناندر"، وهـو عم أبي، كان دبلوماسيًّا سويديًّا شابًا واعدًا، عندما مات في حادثة سيارة في روما في ثلاثينيات القرن العشرين. رغـم أنني لـم ألتقه شخصيًّا، فإنـه يعد أحد مصادر الإلهـام بالنسبة لي. وقتما وجدت نفسي في مفاوضات معقدة، أو في مشكلة عويصة يجب حلها، أفكر في "فولك" وأجد الإلهام لحل المشكلة بشكل "دبلوماسي" عن طريق وضع نفسي بين الطرفين المتنازعين، وهو ما يمثل جزءًا من بوصلتي.

علـى سبيل المثـال، عندمـا تحتدم الأمـور ويتصاعـد الموقف ليصل إلـى نزاع ذي أثر سلبـي بين الناس، أقترح تناول القهـوة خارج المكتب في مقهـى أو تغيير المكان والجـو العام أو التمهل أو التمشيـة وقضاء وقت معًا أو المحادثـة. هذا سوف يعطيك أيضًـا الفرصة للاستماع بشكل أكثر عمقًا للمشاعر وما "تنطوي عليه"، أو الأسباب الرئيسية. تعتمد الدبلوماسية إلى حد ما على مهارات الاستماع الجيدة.

بشكل شخصي، لا تروقني كثرة النزاعات والمواجهات. ألجأ لها عندما أضطـر لهذا، وأحـاول ألا أتوارى مـن الرسائل الواضحـة والصريحة التي يجـب أن أوصلهـا أحيانًا ولكني لا أتقـن هذا بشكل طبيعي. أحـب أن أكون الدبلوماسـي وأجـد حلـولًا سلمية. ربما أنـت تختلف عني، وتحـل مشاكلك بشـكل آخر؛ فأن تكـون دبلوماسيًّا ليس هو الاقتـراح الطبيعي الذي يمكنني اقتراحه، ولكنه يناسبني.

بالنسبـة لـي، "كن دبلوماسيًّـا" هي طريقة لامتلاك بعض التحكم في الطريقـة التي أفسر بهـا ما يحدث ولاختيـار ردود أفعالي لكـي أنجز أمرًا بنـاءً. من الجيد إذا كانـت كل الأطراف منفتحة وصادقـة وتشارك آراءها

ولكن لكي تكون دبلوماسيًّا يعني ألا تتخذ موقفًا جامدًا من الأمور وأن تحاول التقريب بين الأطراف.

على أية حال، لديك خيار أن تكون الشخص الذي يؤجج الخلاف أو يهدئ منه، ويمكنك اختيار أن تكون أيًّا من الشخصين، وهذا خيار قيادي نموذجي. في أية قيادة جيدة، أنت تختار السلوك والتصرف الخاصين بك. كما تدرك الآن، فإن البشر يمتلكون تلك القدرة.

٠٤١ بناء زخم إيجابي (ب. ز. إ.)

لسـوء الحظ، فإن السلبي يهزم الإيجابـي. ابنِ الإيجابي بدلًا من ذلك.

فـي أحد الأيام في الطريق، قابل السلـوك السلبي سلوكًا إيجابيًّا. من الذي فـاز بالمواجهـة؟ الأمـر المحـزن هـو أن السلـوك السلبي عـادة ما يحدد الموقف. لسوء الحظ، فإن السلبية تهزم الإيجابية.

"ياله من طقس شتوي جميل!".

"لا، أنا أكره الثلج".

انتهى النقاش.

إذا كنـتَ تحضر اجتماعًا وأتـى شخصٌ ما بفكرة، انتبـه لديناميكيات المجموعة. إليك طريقة عمل هذا:

١. تولد الفكرة.

٢. لا تروق الفكرة لأحدهم. "لن تنجح أبدًا، لقد جربناها من قبل".

٣. فـي النهاية، سوف يرفضـ الجميع الفكرة، وسـوف يتحكم التفكير السلبي في الموقف.

بالطبع، ليست كل الأفكار جيدة؛ لكن إذا كان هناك شخص في فريقك ينتقـد أفـكار الناس بشكل متكـرر، احذر مـن أن هذا السلـوك ربما يكون مرتبطًا برغبته في السيطـرة أكثر من علاقته بالمهمة المرتبطة بالأفكار. رفضـ أفـكار الآخريـن وآرائهـم ومبادراتهم يعطي بعضـ النـاسـ إيهامًا بالتحكـم... وبينما جـزء كبير من إدارة العمل يتعلـق بمعرفة متى يتم قول "لا" حتـى لا تلـزِم نفسك أكثر من الـلازم، إذا لم تقل "نعـم" بين الحين

والآخر؛ فإن شركتك لن تنمو أو تتغير للأفضل. هذا هو الجزء ذو المطالب مــن العمل الإبداعي - تجربة الكثير من الأفكار غير المناسبة للوصول إلى المناسبة.

يكمن جوهر "العصف الذهني" في قول نعم لكل ما يطرأ وتجربته.

١. تطرأ فكرة ما.

٢. تقول المجموعة: "عظيم. دعونا نستكشفها".

٣. الــكل لديه توجه إيجابي، ولكن بمــرور الوقت، سوف ينتقلون للفكرة التالية معًا.

التوجــه الإيجابــي يبنــي زخمًــا، ولكــن يمكــن أن يتم هدم هــذا بسبب المدخــلات السلبية والشكوى والنحيــب. التوجه السلبي هو شخصٌ لا يفهم المقصــد مــن وراء استكشاف الأفكار والخيارات، ويريــد أن يركز على كم المشكلات بدلا من الحلول المحتملة. إذا كان هناك تفكير سلبي في الغرفة، ســوف يتطلب كمًّــا كبيرًا من الطاقة الإيجابية للقضــاء على هذه الشحنات السلبيــة. كقائد، يجب أن ترحب بالتغذية الراجعة البناءة والطيبة، ولكن لا يجــب أن تتقبل الموقف السلبي. انظــر له كما تنظر للحشائش الضارة التي تحتاج للاقتلاع من حديقة أفكارك. ابن زخمًا إيجابيًّا.

إحــدى القيم الجوهرية لدى "إيرنست شاكلتــون"، القائد والمستكشف القطبــي، كانت التفاؤل. اشتهر "شاكلتون" بين المستكشفين الآخرين بأنه يرجع للوطن بطاقم أفراده كاملًا خلال أصعب الظروف الممكنة، حتى بعد أن تحطمت سفينته، ذا إنديورانس، إثر الاصطدام بالجليد في عام ١٩١٥. يقــال إنــه كان يصر على أن يكــون أفراد فريقه متفائليــن ومرحين - وكان يعمل على تغذية التفاؤل بداخله لينشر روح الإيجابية فيمن حوله.

#٠٤٢ قد بالأسئلة (ق. أ.)

سل أكثر مما تجيب.

هناك طريقتان أساسيتان للقيادة: يمكنك أن تأمر الناس بما يفعلون، أو أن تسألهم عن آرائهم. في الحياة الحديثة، يميل الناس لتقدير الاستماع لهم وفهم آرائهم.

كقاعدة عامة، يبدو من الجيد أن تنصت أكثر مما تتحدث. وعندما تتحدث، لا يضر أن تردد ما سمعته للتو لتظهر أنك كنتَ منصتًا. القيادة بالسؤال لها فوائد عدة.

- أولًا، إذا قبلت أنك لا تمتلك معرفة مثالية بكل شيء وبكيفية حل أية مشكلة، سوف تتعلم شيئًا من سؤال الآخرين. هناك دائمًا شيء لم تفكر به أو منظور لم تأخذه بعين الاعتبار.

- ثانيًا، بطرح الأسئلة، فأنت تُدخل الآخرين في المشكلات والعمليات وتجعلهم أكثر تحليًا بالدافع، مما لو كنتَ قد أخبرتهم فقط بما يجب أن يقوموا به. إنك تجعل الآخرين يفكرون.

- ثالثًا، هذا يُظهِر الآخرين، ويمكن أن يكون دافعًا أيضًا. إنه يقود لقاعدة أخرى مفيدة: سل *أي شخص* عما يعتقده، ولا تسل فقط زملاءك أو الأصدقاء أو الناصحين. سوف تنشر التحفيز والعمل في أثناء الحصول على إجابات مدهشة.

إنك مصرح لك دائمًا بطرح ما يسمى بالأسئلة "الحمقاء"، وهي أسئلة في ظاهرها تبدو مباشرة وبسيطة، ولكنها مراوغة؛ لأنها تتوجه لقلب الموضوع مباشرة. "هذا يبدو رائعًا، لكنني لست خبيرًا في الإعلان

عبـر الإنترنـت. اعذرني في سـؤال أحمق ولكـن لماذا سينقـر الناس هذا الإعـلان؟". فقط احذر أن تبدو متغطرسًا أو هجوميًّا؛ فهذا ليس المقصد، وإنما المقصد هو ممارسة القيادة بطريقة بنّاءة وفاعلة.

٠٤٣ واجه التحديات (و. ت.)

لا تضع حدًا لتحدياتك - تحدّ حدودك.

أظهر الرياضيان الأولمبيان "إيمي مولينز" و "أوسكار بيستورياس" أن كل شيء ممكن إذا واجهت تحدياتك. كلاهما عداءان من طراز عالمي، وكلاهما وُلِد بعيب خلقي في ساقه وتم بترها في عمر سنة واحدة.

ما رد فعلك عندما تلمّ بك المحن والتحديات والمصاعب فجأة؟ هل تشعر بأنك محظوظ أم لا؟ هل تفكر قائلًا: "لماذا يحدث هذا لي؟ دعوني وشأني!"؟ أم ترحب بتلك المشكلات؟

واجه التحديات! هذه إحدى أقوى الأدوات المتاحة لأي قائد؛ فالمصائب تحدث، ولكن السؤال هو: كيف تقرر رؤية الواقع؟ إن مبدأ مواجهة المشكلات يعني التصدي للمحن؛ فأولًا، لأنها لن تتلاشى من تلقاء نفسها، وثانيًا، لأنه يمكنك التعلّم منها والنمو واكتساب الطاقة. إنها مصدر للتطور الذاتي. كذلك فإن مبدأ مواجهة المشكلات يجعلك غير قابل للانكسار؛ فأيًا ما كان يأتي في طريقك، فأنت ترحب به بدلًا من أن تتجنبه. إن جزءً كبيرًا من حياة البشر الحديثة يتعلق بتقليل التأثير السلبي؛ فعلى سبيل المثال، لديك تأمين المنزل، وصندوق التقاعد، وأحزمة الأمان، وخوذات الدراجات، وعقود التشغيل. لكن مهما نبذل من مجهودات، فالحياة تصدمنا على أية حال. إذا كان أسلوب تفكيرك هو التصدي للمحن، فإن تلك المحن تفقد قوتها على إخافتك وإيذائك.

بعد التدرب على مواجهة التحديات لفترة، ربما تجد أنك في الواقع تبحث عنها - لمجرد الحصول على متعة مواجهتها - بما أنها يمكن أن تعود بالفائدة بشكل كبير.

في كتابهما *The Adversity Advantage*، يوضح "بول ستولتز" و"إريك ويهنماير" كيف تحول المحن لصالحك. "بول" هو مؤسس طريقة معامل الشدائد Adversity Quotient لقياس وتقوية المرونة البشرية.

أما "إريك" فيتسلق الجبال وأول شخص أعمى ينجح في تسلق جبل إيفرست وقمم أخرى حول العالم، والدرس الذي توضحه قصة "إريك" هو أن كونه أعمى هو محنة، وخاصة إذا كنتَ متسلقًا للجبال، ولكن استخدام تلك المحنة لمواجهة تحديات أصعب يؤدي لعيش حياة غنية ومرضية. تحولت عقبته لميزة وأصبح شاكرًا لها.

طبقا لكلام "بول" و"إريك"، فإن أول شيء يجب عليك فعله عندما تواجه المحن والمشكلات هو تحديد ما ستتصدى له بالتحديد. هل ذلك التحدي تسلق جبل أم الفوز بماراثون أم تأسيس شركة أم تصليح آلة قهوة مكسورة؟ بمجرد أن تحدد ذلك التحدي، ستعلم ما تواجهه بالفعل. ثم تبدأ القيادة.

لتتعامل مع أية محنة، يقترح "بول" و"إريك" نموذجًا بسيطًا يتكون من: التحكم، والملكية، والوصول، والتحمل.

- على سبيل المثال، عندما تفاجأ بعاصفة ثلجية عنيفة، سل نفسك: ما الذي يمكنني التحكم فيه؟ إلى أي حد يمكنني التأثير على ما يحدث تاليًا؟ حسنًا، لا يمكنك تغيير الطقس، ولكن يمكنك التحكم فيما تفعل حياله، ويمكنك دائمًا التحكم في موقفك تجاهه.

- ثانيًا، سوف تقرر ما إذا كنتَ أنت الشخص الذي سيحل الموقف. ما مدى احتمالية أن تفعل أي شيء للتحسين من الموقف؟ الشخص العادي سوف يقول: "لقد زججت بنا في خضم هذه العاصفة، ومن الأفضل لك أن تخرجنا منها!". القائد يمتلك الموقف.

- بعد ذلك، إلى أين تصل تلك المحنة؟ إلى أين ستصل فيما يتعلق بنواحي العمل أو الحياة؟ العاصفة الثلجية يمكن أن تهدد حياتك، والطلاق يمكن أن يكون محنة، ولكنك أيضًا يمكنك أن تختار النظر لتلك الأشياء على أنها مصاعب ذات تأثير محدود.

- أخيرًا، إلى متى ستظل هذه المحنة قائمة؟ يمكنك أن تقول لنفسك: سوف تمر أيضًا.

لذا، حددها، وواجهها، وتعامل معها. وببعض التدريب، سوف تكون قادرًا على التصدي لأية محنة تعترض طريقك. عندما كنتُ أواجه محنة كبرى في طريقي في وقتٍ ما من حياتي، سألني صديقي "جرانت كالدر": "أين الهدية؟". إذا بحثت عنها، ربما تقدر على رؤية كيف أن مشاكلك تجلب بصحبتها أمورًا إيجابية. خذ الإيجابيات والسلبيات معًا.

كما تعلمتُ من "ليف يوهانسون"، وهو المدير التنفيذي السابق لشركة فولفو، فإن "الحياة صفقة متكاملة". لا تنظر للأمور الحسنة أو السيئة، كلٍّ على حدة، بل انظر للصورة الشاملة، وربما عندها تختلف نظرتك لما يواجهك من محن.

٠٤٤ محبوب أم محترم؟ (م. أ. م.)

ما الذي تفضله؟

هـذا سـؤال فلسفي نوعًـا مـا. إذا أمكنك الاختيـار، هل تفضـل أن يحبك النـاس أم يحترمـوك؟ الإجابـة الواضحة هـي أنك تفضـل أن تكون كليهما، مثـل "نيلسـون مانديلا"، كمـا أفترض. النـاس تحب أن تكـون بصحبتك؛ لأنك شخص مرح ووفي ودافئ المشاعر، ويحترمونك بسبب كفاءتك، وبعد نظرك ودافعك في العمل؛ يحبونك ويهابونك في الوقت نفسه؛ فأنت الكفء والأب والقائد.

حسنًـا، نادرًا ما يحدث هذا. الحقيقة هي أن معظم الناس ممن يعملون معًـا لا يحترمون أو يحبون بعضهـم البعض؛ فغالبًا ما يضجون بمن حولهم. سـواء كنـتَ تريد أن يحبك الآخـرون أو يحترموك، فهـذا يرجع لما تفضله أنت. إذا بدوت كقائد مثل "ستيف جوبز" في آبل، من المحتمل أنه لم يهتم سـواء إذا كان محبوبًـا أم لا. لقـد كان مـا يهدف له هو أن يقـدم منتجات مبتكرة ويبني شركة وقيمة للعميل، واكتسب احترام الآخرين بسبب هذا.

مـن النـادر أن يكـون هناك قائـد يحبه النـاس ويحترمونه فـي الوقت نفســه، حيث سيكون هناك دائمًـا وجهات نظر مختلفة حـول شخص يقود الآخريـن. في أية شركة، يكون لديك عادة الكثير من الناس الذين يتمتعون بمهـارات قياديـة كبـرى، رغم أنهـم ليسوا قـادة بشكل رسمي فـي الهيكل الوظيفـي للشركة. يحبهم الآخرون؛ لأنهم أصدقاء جيدون في فرق عملهم، ويحترمونهم لأنهم يتمتعون بمهارات عظيمة في أيٍّ مما يقومون به ويلهمون من حولهم. إنهم مطورون، ومديرون رئيسيون، وموظفون في طاقم الدعم، وآخـرون يقومون بخلق جو جيد للعمل، ويجلبون الكعك للعمل، ويلعبون تنس الطاولـة مع أفراد فرقهم فـي العمل، وفي الوقت نفسـه يقومون بوظيفتهم علـى أكمل وجه. هذا هـو القائد اليومـي، القائد ذو أسلـوب التفكير الذي تعتمد عليه الشركة.

أحـد أهم الأمور التي تسعد الناس هو فرصة قضاء الوقت بصحبة من يحبـون. لـذا إذا أردت أن يستمتع الناس بأداء وظائفهـم، كن أكثر تحفيزًا وسعـادة، واحرص على توظيـف أشخاص محبوبين، واخلـق ثقافة قوامها المـرح تجعل الناس يرغبون في أن يتواجـدوا في هذا المناخ، وكن شخصًا يحبه الآخرون. حقق هذا، وسوف يحبك الآخرون، وربما يحترمونك أيضًا.

هنـاك منظور آخر لهذا الأمر، يصفه "روبرت كيالديني" في كتابه *Influence*: إذا أحببـت النـاس، هناك احتمالية كبيـرة أنهم سوف يحبونك فـي المقابل. كيف يمكنك إظهار هذا؟ قـل ببساطة: "أنا أحبك"؛ حاول أن تقولها.

#٠٤٥ لا تحضر الغداء (ل.ت.غ.)

اقض وقتك فيما يفيد

فـي كتابـه *The Seven-Day Weekend*، وصف "ريـكاردو سيملر" كيف توقـف عن تنـاول وجبات غداء العمل مع العملاء لكـي ينفق الوقت بدلا من ذلك في العمل على توصيل قيمة أفضل لعملائه.

"حضور الغـداء" مع شخص يكون عادة لأمر خاص بالعمل. أما "تناول الغداء" فهو أكل الطعام، فكلنا يحتاج إلى الطعام لكي نظل على قيد الحياة، ولكننـا جميعًا يمكننـا البقاء على قيد الحياة بـدون حضور الاجتماعات. لا تفهمونـي خطـأ، فبناء علاقات العمل في أثناء تناول الغـداء أمرٌ سار وقيّم للعمـل. لكن إذا أصبحت هذه عادة لديك، يجب أن تسأل نفسك عن السبب وراء حضـورك تلـك المناسبـات. معظـم الناس لا "يحضـرون الغداء" بل يقومـون بأخذ راحة الغـداء ويتناولونه بصحبة زملائهـم، أو وهم جالسون إلـى مكاتبهـم. رغم ذلك، فإن رائـد صنع العلاقات الاجتماعيـة أو القائد مصـرّف الأمور أو قائد بناء العلاقات غالبًا ما يحصل على دعوات لحضور اجتماعـات غداء العمـل. المقصد هو أنه يمكنكم الالتقـاء في ظروف أقل رسمية وأكثر حميمية بدلًا من حجرة الاجتماعات أو المكتب. من المفترض أنـه من اللطيف قضاء بعض الوقت معًا وتنـاول الطعام الجيد. أخيرًا، فإن معظـم الناس يفترضون أنك مشغول معظم الوقت ولكن بما أنه يجب عليك تنـاول الطعام، ربما يكون لديك وقـت للالتقاء بهم خلال استراحة الغداء. أصبح الغداء فراغًا في وسط اليوم، عندما ظن الناس أنه لا بأس بالدعوات لحضـور الغداء؛ فصـار لسان حالهم يقـول: "ماذا عن تنـاول الغداء يومًا ما؟". أظن أن هذه مصيدة.

وقـت الغداء ليس فراغـًا في يومك تنتظر أن تملؤه، بل هو مساحة ثمينة فـي وسط اليوم؛ حيث يمكنـك فعل أمور قيّمة خلالها. بشكل شخصي أحب أن أرتـاد صالة الألعاب في استراحة الغداء وتناول طعام صحي وسريع بعد

الانتهاء من التمارين. أحيانًا أحضر معي رفيق الغداء لصالة الألعاب؛ حيث يمكننا مناقشة أمور العمل في أثناء ركوب دراجة التمارين أو رفع الأثقال. سوف يكسبك طاقة ويغير مكان النقاش، وفي الواقع سوف يتيح الفائدة لنا جميعًا. في أيام أخرى، أعمل ببساطة في أثناء استراحة الغداء لإنجاز الأمور حتى أرجع للمنزل مبكّرًا لقضاء بعض الوقت مع عائلتي. لكن مازال يجب عليك تناول الطعام بشكل جيد، فتفويت الوجبات فكرة ضارة.

الآن، فإن إخبار الناس بأنك لا تحضر غداء العمل يمكن أن يتم فهمه كتصرف وقِح. إذا قلتَ: "أنا لا أحضر الغداء كقاعدة، فأنا أعمل أو أذهب لصالة الألعاب"، فسوف ينظر لك الناس كشخص صعب المراس. لكن ما يجب عليك فعله، رغم ذلك، هو تقييم الغرض من غداء العمل. إذا كان الأمر لا يتعلق إلا بمقابلة ودية لتبادل آخر الأخبار، ربما يمكنك اقتراح تناول القهوة في مقهى قريب وتنتهي من الأمر في خلال ١٥ دقيقة، إذا توجب عليك القيام بهذا في الأساس. إذا كان الغرض من ورائه هو تقوية العلاقات مع عميل مهم، ربما يستحق الأمر المجهود ولكن ربما يقدر العميل الأمر بشكل أكبر إذا تم قضاء تلك الساعة في المكتب في العمل على كيفية العمل على إتاحة المزيد من القيمة للعميل بدلا من شراء الغداء بأموال الشركة. إذا كنت ستتناول الغداء مع زميل عمل يريد الحصول على بعض من وقتك في مكان خارج المكتب أو الشركة، احضر الغداء! كقائد، من الصواب دائمًا أن تقضي وقتًا وجهًا لوجه مع أفراد فريق عملك. لكن كعادة طارئة، لا تحضر الغداء. لا تنفق وقتك على أمورٍ بلا فائدة: تحدّ التقليدية. (انظر أيضًا رقم #٠٢٥ توقف عن إنجاز الأمور).

#٠٤٦ وجهًا لوجه (و. ل. و.)

عند الشك، اعقد لقاءً مباشرًا.

وقتمـا تقع في مشـكلات مع الآخرين، التق بهم وجهًـا لوجه. هنـاك برنـامج إلكترونـي للهواتـف المحمولـة باسـم *FaceTime* يتيح للنـاس الاستمتاع برؤيـة أحبائهم علـى شاشة الهاتـف. الحقيقة هـي أن الأشخاص قصروا رؤية أصدقائهم وعائلاتهم علـى الهاتف، رغم أن هذا ممتع لبعض الوقت، وليس دومًا. عادة ما يكون النـاس سعداء عندما يعرفون أن كل شيء على ما يرام ويمكنهم أيضًا إجراء مكالمة أو إرسال رسالة نصية أو بريد إلكتروني للتأكيـد: "مرحبًـا! سعـدت برؤيتـك أمس في الحفـل! أتطلـع لرؤيتك مرة أخرى"، أو أي شيء من هذا القبيل.

عندما تشعر حقًا بالدافع للالتقاء بأحد الأشخاص للتحدث معه في أمور مـا يكون عندما أمرٌ مـا ليس على ما يرام ويجب عليك حل المشكلات. هل جربـت من قبل حل مشكلة علاقة معقدة وصعبة بواسطة البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية؟ أو بواسطة المدونات أو التويتر؟ هذا لا يجدي نفعًا. لن يؤدي إلا لحدوث مزيد من سوء الفهم والأسئلة وانعدام الثقة والمشكلات.

إذا كان يجـب عليك حل مشكلة ما، حلها عن طريق الالتقاء وجها لوجه إذا أمكـن هذا. يجب أن تلتقي بالشخـص وجهًا لوجه وتجلس وتقضي قدرًا مـن الوقت بصحبته فـي الواقع إلى أن تنتهيا من مناقشة الأمر على أمل أن يشعـر الجميع بالرضـا إزاء الموقف. ربما لا تصـلان لهدف مشترك ولكن محاولة حل الأمور عبر الشبكات لن تخلق إلّا تحديًا غير بشري في التواصل والـذي سيحكم على هذا التواصل بالفشل. حتى الآن، فإن التواصل الرقمي عبـر الإنترنت، لم يحل كيفية إرسال التماع العيـن وهو أساس الاجتماعات على أرض الواقع، والذي يجعل كفتها هي الكفة العليا.

بالإضافة إلى ذلك، فـإن رؤية كل منكما للآخر علامة أن كلا الطرفين يهتـم بالأمر لدرجة استقطـاع الوقت والمجهود لإتمـام اللقاء، وهذه بداية جيدة لحل المشكلات.

نقاط للتفكير

١. فيما يتعلق بسلوكك، هل لاحظت الأمور التي غالبًا ما تؤدي لنتائج إيجابية؟ على النقيض، ما الأمور التي تقوم بها، ونادرًا ما تؤدي لنتائج بنّاءة؟ هل يمكنك ذكر الأمور التي يجب أن تتوقف عن القيام بها؟

٢. هل مارست من قبل "التأويلات والاستجابات" والتحكم في كيفية تصرفك، ورد فعلك فيما يتعلق بأفعال الآخرين؟ هل أنت متحكم في تأويلاتك واستجاباتك؟

٣. ما مستوى تكون غالبًا صادقا ومنفتحًا وأمينًا بشكل كامل؟

٤. هل يمكنك أن تصف نفسك كشخص يظهر دائمًا في ميعاده؟

٥. هل أنت مستمع جيد؟ هل يمكنك الإنصات بحق وليس فقط مجرد الاستماع للكلمات؟

٦. هل يمكنك أن تزيد من تفاعلاتك الإيجابية؟

٧. متى واجهت محنة، ولاحظت أنها جعلتك أقوى؟

الفصل الخامس

دع الآخرين يمارسوا القيادة

قالت كبيرة المديريـن التنفيذيين الجديدة: "أشعـر بالأسى"، سألتها: "لماذا؟"،

أجابت: "لقد فشلتُ ثانية"،

رددت: "ماذا حدث؟"،

قالـت: "حسنًـا. لقد خذلت زميـلًا. أكره حدوث هذا. لدينـا الكثير من العمل لنقوم به وكلنا مرهقون، وأوشك العام على الانتهاء ونحتاج إلى طاقتنا للمضي قدمًا، ومع ذلك، فقد نزعت كل حافز لديه اليوم. كيف فعلت هذا؟".

قاومت إعطاءها أية إجابة أو نصيحة، وأجبتها بالهمهمة فقط.

فقالت: "كنتُ جالسة في اجتماع مع فريق المبيعات، وعندما كنا نتحدث حول كيفية البقاء على اطلاع بأحدث المعلومات في مجالنا، قال أحدهم إنه لا يقـرأ أي مواقع تعرض أخبارًا تخص الصناعـة لأنه يظن أنها مملة جدا. استثارنـي ما قال، وانفجرت فيـه قائلة إنه إذا لم يكن على علم بما يدور في السـوق؛ فسوف يفوته فرص كثيرة، ولن يقـوم بوظيفته على أكمل وجه، وفي هذه الحالة يجب عليه البحث عن مكان آخر للعمل به".

"فهمت...".

"حسنًا، في الواقع، ليس دافعه هو ما يقلقني الآن، ولكن ما يقلقني هو مارك، رئيس قسم المبيعات. فبعد الاجتماع، كان متضايقًا لأنني انتقدت أحد أفضل رجال المبيعات لديه بينما ليس من وظيفتي أن أدير قسم المبيعات. علاوة على ذلك، لم يضع أحدٌ أية توقعات بما يخص أي المواقع التي يجب تصفحها أولا عند العمل في المبيعات. لذا، أظن أنه يمكنك القول إن هذا كان أمرًا غير عادل. على أية حال، لقد تدخلت في عمل رئيس القسم، والآن يجب عليه التخلص من الفوضى التي صنعتُها. أعلم أني على صواب، ولكن بدلًا من بناء طاقة وثقافة عمل، أثرت غضب الناس".

"أعتقد أنك غاضبة مما فعلتِ".

"نعم، لأنني أعلم أنني أخطأت".

"أرى أيضًا أنكِ غاضبة لأنكِ تريدين دعم من يعمل معكِ، وخاصة إذا كان شخصًا من فريق الإدارة الخاصة بك، لكن في الوقت نفسه تريدين دفع عجلة العمل للأمام، وتظنين أنكِ مخولة للحديث عما تفكرين فيه، أليس كذلك؟ لكنكِ تريدين فعل هذا بالطريقة الصحيحة. لقد وضعتِ معايير لنفسك وكسرتِ قواعدك. هذا أمر مؤلم، وتشعرين بأنكِ فشلتِ".

"نعم، شيءٌ من هذا القبيل".

"لذا ما التالي؟".

"إذا أفسدت أمرًا على الملأ، أعتقد أنه يجب عليك الاعتذار على الملأ أيضًا. في المناسبة القادمة، أخطط للتحدث على الملأ، وأعترف بأنني أخطأت التصرف".

الآن حان وقت التركيز على الآخرين. في نهاية الأمر، فإن المقصد هو جعل من حولك قادة. هذا الفصل يتحدث عن ترك الآخرين يقودون ويصبحون قادة.

#٠٤٧ أيقظ ما بداخلك (أ. م. ب)

استحث الدافع الداخلي.

عندما أقود أطفالي، أحاول ألّا أخبرهم بما يجب أن يقوموا به أو أعطيهم أوامر وتوجيهات؛ فلا أقوم أبدًا بدفعهم للقيام بسلوك ما. بدلًا من ذلك، أحاول أن أدربهم على تجربة ما يشعرون بأنه صواب. أحاول أن أوقظ ما بداخلهم، وجعلهم يتبعون ما تمليه عليهم قلوبهم.

فمثلًا، تصلني مكالمة من مدرس ابني، يخبرني فيها بأن ولدي أساء التصرف في مطعم المدرسة؛ فأسأل ولدي ما الذي حدث ثم أسأله ما الذي يظن أنه قام به سواء كان صوابًا أو خطأً في ذلك الموقف. فإذا كان يشعر بأنه يجب عليه الرجوع للمعلم وإخباره بما كان يظنه ويعتذر إذا كان هذا مناسبًا، أو يعطيه المعلم تغذية راجعة - فهذا عظيم. لا أخبره أنه يجب عليه الرجوع للمدرس والاعتذار عما فعل؛ فأنا لم أكن حاضرًا، ولذا لا أعرف. لكنه كان حاضرًا ويمكنه تقرير ما يجب أن يكون رد فعله.

في وقت اللعب، يضربني ولدي الآخر بسيفه الخشبي، ولا أخبره بأنه من الخطأ أن يضرب الآخرون، وأنه إذا فعلها مجددًا، فسوف أعاقبه. أخبره بأن هذا يؤلم، ثم آمل أن يفهم مشاعري، ويدرك أن ضرب الناس أمرٌ سيئ ويدرك ما يقوم به. ربما يكون هذا أكثر مما يجب أن يُطلب من طفل، ولكني أحاول ويمكنني أن أفهم من نظرته أنه فكّر في الأمر قليلًا.

في العمل، أحاول تجنّب إخبار الناس بما يجب أن يقوموا به. حتى لو كان هذا أمرًا واضحًا، وحتى ولو كان إعطاء التوجيهات يوفر الكثير من الوقت، فمن الأفضل إيقاظ إحساس الناس بما يجب أن يتم القيام به. أحيانًا، أفشل في هذا، وبدلا من ذلك، أنفعل وأوزع الأوامر: "هذا ما سنقوم به الآن"، تاركًا غريزة السيطرة تتحكم في الموقف. أو أقول: "العميل يظن أنك قمت بعمل سيئ، أنت مستبعد من المشروع".

التخطيط لحدث خاص بالشركة يمكن أن يكون هكذا:

القائد: "من فضلك، اشتر مشروبات لكل من سيحضر الاجتماع ما بعد ظهيرة اليوم".

مدير المكتب: "حسنًا". *القائد*: "شكرًا لك".

لكن من الأفضل أن يسير الأمر هكذا:

القائد: "لدينا أمرٌ للاحتفال به في اجتماع اليوم ما بعد الظهيرة".

مدير المكتب: "ربما يجب علينا إحضار بعض المأكولات الخفيفة والمشروبات؟". *القائد*: "فكرة عظيمة!".

كلما ألتقي بمرشح لوظيفة ما، أحاول أن أفهم دوافعه. أريد توظيف أشخاص يمتلكون الدافع للقيام بعمل رائع سواء كان هذا بسبب أنهم يحبون المجال الذي يعملون به، أو أنهم فضوليون بالفطرة أو بسبب أنهم إيجابيون فيما يخص حياتهم ومستقبلهم وفرصهم. إنهم يمتلكون بالفعل دافعًا داخليًّا. لا أريد أن أوظف شخصًا يريد مسمًى وظيفيًّا أنيقًا وراتبًا كبيرًا أو فوائد أخرى لكي يحصل على الدافع للعمل. الراتب هو شيء تحصل عليه مقابل الوقت الذي تمضيه في العمل وفي تحقيق النتائج وتقديم المساهمات للشركة، وهو ليس بالضرورة شرطًا لكي تمتلك الدافع للعمل. بالطبع، فإن الراتب يجب أن يساوي قيمتك في السوق ويدل على مهاراتك وخبرتك، ولكن المحفّز الأساسي بشكل مثالي يجب أن يكون الدافع الداخلي لديك. ويقول خبير الإدارة "بيتر دراكر" إن أفضل الموظفين هم من يعملون مثل المتطوعين، فلا يقومون بالعمل من أجل المال ولكن بسبب حبهم للعمل.

#٠٤٨ مدرسة الدلافين (م. د.)

كافئ السلوك الجيد، ولا تعاقب.

عندما ذهبت بأطفالي للعب مع الدلافين في خليج الدلافين في دبي، ظننت أنني ذاهب لمصيدة سياحية أخرى. تحول الأمر لدرس مفيد في القيادة. قبل الدخول لحمام السباحة الكبير للقاء الدلافين، تم توجيهنا لغرفة من أجل الاستماع لمقدمة عن تدريب الدلافين. في بداية الأمر، كنت أظن أن هذا مضيعة للوقت؛ حيث إن الأطفال كانوا متشوقين للقاء الدلافين الحقيقية ولم يبد أنهم يدركون قيمة قضاء ثلاثين دقيقة فيما يشبه الفصل الدراسي.

لكني بعد قليل أدركت أن هذا سيصبح أمرًا مفيدًا. ما جذب انتباهي حقًّا هو أسلوب مدرب الدلافين في القيادة. تم تدريب الدولفين ذي الشخصية المرحة بمكافأة السلوك الجيد، حيث إنه يبحث عن الحصول على الانتباه الإيجابي. إذا فعل الدولفين أمرًا لا يرضي المدرّب، كان يتم تجاهله. لكن لم يكن يُعَاقَب. فسّر المدرب هذا بأن الدلافين كائنات ذكيّة ولا تستجيب جيدًا للعقاب. ربطت فورًا بين هذا الأمر وبين البشر - والذين هم كائنات ذكيّة أيضًا - وأدركت أن العقاب لا يجدي معنا أيضًا.

لاحقًّا، عقدت صفقة مع أطفالي لتبني أسلوب مدرسة الدلافين في المنزل. لن أعاقبهم، ولكن سيتم تجاهل السلوك السيئ. على سبيل المثال، إذا كان الطفل ذو الأربع سنوات يجري حول طاولة العشاء صارخًا بينما جميعنا جالسون لتناول الطعام، لن نعلق على ما يفعل. سيتم تجاهله، وليس عقابه. رغم ذلك، إذا قام بسلوك جيد، سوف تكون هناك مكافأة.

فلسفة مدرسة الدلافين هي إحدى أهم فلسفات القيادة التي تعلمتها وأطبقّها في العمل. في وقت ما، تم إقناعي بمعاقبة موظفيْن كبدا الشركة خسائر مالية. أذعنت على مضض، ولكن الأمر كان يبدو أنه خطأ؛ فالعقاب يخلق ثقافة الخوف؛ حيث تحدد السلوك قوى خارجية.

الأمر المحزِن هو أن العقاب يجدي؛ حيث يتجنب الناس القيام بالأفعال التـي يعلمون أنـه سوف يتم معاقبتهم من أجل القيـام بها، ولكنَّ هذا يخلق جـوًّا ومحفزات سلبية. بدلا من عدم *القيام بالأمور الخطأ* كرد فعل للخوف مـن نزول العقاب بـك، فمن الأفضل أن *تفعل الصـواب* بشكل مبادر، وهذا يحقـق الرضـا والارتيـاح. ثقافة العقـاب تركز علـى السلبيـات، أما ثقافة المكافأة فهي تركّز على الإيجابيات.

عـلاوة على ذلك، فإن العقاب يجعـل النـاس خائفين وغير واثقين. ففي المنـزل، عندما يطمئن الأطفـال أنه لن تتم معاقبتهـم، يكون من المرجح أنهم سيقولون الحقيقة وهذا بدوره يساعد على بناء علاقة صحية بين الأب وابنه. إن تجاهل الطفل ذي الأربع سنوات والذي يجري حول الطاولة سوف يرجعـه بعد قليل للطاولة؛ فالقاعدة تقول إنـه إذا لم يجذب سلوكك السيئ أي انتباه، فإنه ليس من المفيد أن يكون سلوكك سيئًا.

كافـئ السلـوك الجيد، وأظهر ضيقك من السيـئ، ولكن لا تعاقب؛ هذه هي فلسفة مدرسة الدولفين.

٠٤٩ اجعل موظفيك نجومًا (ا. م. ن.)

أظهر تقديرك علنًا.

مـن الأمـور التي تمثل دافعًا كبيـرًا هو أن يتم تقديرك علنًـا إذا قمتَ بعمل جيد - التصفيق والتحية من الجمهور والإحساس بأنك نجم. الأمر لا يحتاج لحفل توزيع جوائز، لكن يمكنك الإشادة بموظفيك الذين تعمل معهم في أي وقت، خاصة أمام الآخرين.

عندمـا أقيم اجتماعـات شهرية مع الشركـة بأكملهـا، أحرص على أن يتـم الاحتفاء بشخصـ أو شخصين على الأقل على المـلأ. هذا لن يكلفك شيئًا، مثل أن تكون لطيفًا، وسوف تحصد الكثير فيما يتعلق بالروح المعنوية والتحفيـز والأداء. وفـي الوقت نفسـه، وعندما تشجع شخصًـا على الملأ، فأنـت تتواضع. إذا وضعت شخصًا في بـؤرة الضوء، احرص على ألا تتقدم لتقـف بجانبـه وتحصل على قدر مـن التقدير. اجعل مـن الآخرين نجومًا، وليس أنت. (انظر #٠٢٦ تحمل اللوم).

#٠٥٠ وقت التغذية الراجعة (و. ت. ر.)

التغذية الراجعة نوع من المساعدة، ولكنها تأخذ وقتًا.

لماذا قلنا "وقت التغذية الراجعة"؟ لأنه يجب عليك حجز وقت في مفكرتك لاجتماعات التغذية الراجعة، ولأن مناقشات التغذية الراجعة في حد ذاتها تستغرق وقتًا.

على الأرجح، فإن التغذية الراجعة هي أحد أشهر المصطلحات التي يُساء استخدامها في عالم الأعمال. يمكن أن يعني الأمر أي شيء، بدءًا من تلقي استجابة على أمر صغير (ما رأيك في هذا التقرير؟) إلى نقاش جاد بين شخصين حول أمر مهم (عادة الإدمان خطرٌ على صحتك).

تعريف التغذية الراجعة الذي تعلمته هو "تدريب الناس بهدف أن يساعدوا أنفسهم"، وغالبًا ما تتم استخدام التغذية الراجعة للتنفيس عن شيء يثقل صدرك، من أجلك: "إذا لم تقم ببعض المجهود الزائد، سوف أواجه مشكلة في تسليم تقارير هذا الربع من العام". إن الهدف من التغذية الراجعة المفيدة هو مساعدة شخص آخر لتحقيق أهدافه: "أدرك كم تريد أن تحصل على ذلك العميل الجديد، ولكن عندما تتصرف بهذه الطريقة، سوف تبعدهم".

تعلّمت من معهد ممتاز لتعليم القيادة في ستوكهولم يسمى توف TUFF بعض الأمور لأتذكرها عند إعطاء تغذية راجعة وإجراء نقاش بشأنها:

١. التأسيس لثقة متبادلة وأنكما لديكما علاقة بنّاءة. من الصعب جدًّا تقديم تغذية راجعة، عندما يكون هناك الكثير من المشكلات بين الناس منها عدم الثقة والخلافات، على سبيل المثال.

٢. كن واضحًا في تحديد أن الغرض من حديثك هو إعطاء التغذية الراجعة.

٣. وضـح أن الغرض من تلـك التغذية الراجعة هـو مساعدة الشخص الآخـر في النجاح في أي أمرٍ يريد إنجـازه. وتؤدي التغذية الراجعة الغرض منهـا، عندمـا تكـون موجهـة لمصلحـة الآخريـن، وليس لمصلحتك الشخصية.

٤. كن مباشرًا ولا تحاول تجميل الكلام. الصيغة المناسبة هي أن تقدم المساعدة، وأن تكون صارمًا في الوقت نفسه.

٥. احرص على أنه قد تم فهـم تغذيتك الراجعة جيدًا، وأنها قد تركت الإدراك والبصيرة اللازمـة، أي أنك جعلت الشخص الآخر يرى الحقيقة.

٦. بمجـرد أن تحقق ذلك الأثـر، يمكنك البدء في التحـرك بعيدًا عن المشكلـة، والإنصـات لمشاعـر الشخـص، وما يعتمـل بداخله. ما دوافعـه وحوافزه الأساسية؟ إذا كان الشخص يكره الخلاف، ويتوق لإرضاء الآخرين، سوف تريد حينها أن تعلم *لماذا* هو ما هو عليه.

٧. أخيـرًا، عندمـا تؤسسـان لفهـم أفضـل حـول موضوعـات التغذية الراجعـة، يمكنك سـؤال الشخص الآخر ما يريـد أن يفعله بشأنها. بصفتـي مدربًا ومانحًـا للتغذيـة الراجعة، فإن وظيفتـك هي طرح الأسئلـة وتوضيـح المشكلـة بشكل مناسـب، وليس الإتيـان بحلول. اسـأل: "هل لديك أية أفـكار حول كيفية تواصلك بشـكل أفضل مع رفقائك في فريق العمل؟".

يُتوقع من القائـد التقليدي إعطاء تغذية راجعة لموظفيه؛ لكن ماذا عن قائـد العقلية؟ إذا كان يجب عليـك التصرف كقائد، قدم التغذية الراجعة،

حتى لو لم يكن هذا جزءًا من وظيفتك الرسمية أو وصف عملك. يمكنك دائمًا إتاحة تغذية راجعة بناءة وتتسم بالاحترام لزملائك، إلى مديرك، إلى النادل في المطعم، إلى مدرس الأطفال. تذكر، أن هناك فارقًا بين التغذية الراجعة والشكوى.

علاوة على ذلك، هناك خيط رفيع بين التحفيز أو دفع الناس لفعل ما تريد أن يتم إنجازه وبين دعمهم فيما يخص مصالحهم. لا يجب أن تكون التغذية الراجعة تلاعبًا بارعًا لتنفيذ الأمور كما تريد. إذا قال المدير: "لن يفيدك هذا، إذا كنت ستسلم المشروع في وقت متأخر عن ميعاده النهائي"، فمن المحتمل أن هذا سوف يضر بوظيفتي إذا لم يستطع فريقي في العمل إنجاز مهامه بحلول الميعاد النهائي".

إذا كنتَ جادًّا فيما يتعلق بالتطور كقائد، أو كإنسان بشكل عام، ابحث بفاعلية عن التغذية الراجعة. في معظم المؤسسات المهنية، هناك جدول خاص بتقييم الأداء والمتابعة. في مدرسة أولادي، هناك مراجعة ربع سنوية لأداء الطفل تتطلب من الطفل ومدرسيه وكذلك أبويه أن يفكروا في بعض الأفكار، قبل التحدث لمدة نصف ساعة عن التغذية الراجعة - بهدف تطوير الطالب، وليس شخص آخر.

سواء كنت تحب هذا أم لا، أنت تعيش في مجتمع وتعتمد على أشخاص آخرين. بدون التغذية الراجعة عما تقوم به، وهي المعلومات التي نحصل عليها من الخارج، هناك احتمال ضئيل أنك ستصبح قادرًا على فهم ذاتك وكيف يتم النظر إليك.

في كتابه *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want To Be*، يقول "بول أردن": "لا تبحث عن نيل الإشادة. ابحث عن النقد". أنت تستمع للأمور الجيدة التي تُقال عنك بشكل بديهي، ولكنك يجب حقًّا أن تبحث عن الأمور السيئة أيضًا. هذه هي كيفية التطور.

عندما يأتي انتقاد الآخر، أحاول أن أحذو حذو "وارين بافيت": انتقد الأقسام، وأشد بالأفراد. نحن جميعًا نحب الإشادة وتمثل لنا حافزًا، لذا أشد بالأفراد مباشرة. نحن لا نحب الانتقاد؛ فهو يقلل من حماسنا. لذا إذا

كان يجب عليك أن تكون انتقاديًّا، انتقد أمرًا أقل شخصية مثل قسم في الشركة أو سوق عمل أو مشروع. يمكنك أيضًا انتقاد توجه أو سلوك عام، ولكن سيكون من الأفضل بكثير الاحتفاء ومكافأة السلوك الإيجابي وتوجيه الشخص للاتجاه الصحيح.

يتطلب إعطاء التغذية الراجعة ممارسة، ولكن تقبلّها فن في حد ذاته. لحسن الحظ، هذا أمرٌ بسيط؛ فأي تغذية راجعة تحصل عليها، لها إجابة واحدة: "شكرًا لك!"، يليها التأمل وربما التغيّر الشخصي.

٠٥١ التعاطف، لا التبعيةِ المتبادلة (ت. ل. ت. م.)

انخرط في مشكلات الآخرين، ولكن ليس لدرجة تدمير ذاتك.

التعاطف والتبعية المتبادلة؛ هذا المدخل المختصر يتحدث عن موضوعين كبيرين. التعاطف هو أصل الحضارة البشرية وأساس كل الأديان، بينما التبعية المتبادلة هي منطقة بحث وممارسة كبيرة وتتضمن مساعدة أفراد العائل في التغلب على السلوك المدمر الذي يمارسه أحد أفراد العائلة المتواكل عليها (مثل إدمان المخدرات).

عندما تبدأ في التركيز على من حولك، يجب أن تدرك الآليات؛ فأنت هنا لتقدم المساعدة والتدريب والدعم - وليس لتستغرقك مشكلات الآخرين. إذا كنت تفهم الفرق الأساسي بين التعاطف والتبعية المتبادلة، فقد قطعت شوطًا كبيرًا في قيادتك. ببساطة يمكننا القول: اهتم بأمر الآخرين ومشكلاتهم، واشعر بما يشعرون به (كن متعاطفًا)، ولكن ليس من واجبك حل تلك المشكلات. الأمر يرجع لصاحب المشكلة. بالطبع، إذا كان هناك زميل عمل يشعر بالضيق، لا ضير في أن تحاول الترويح عنه. الجانب السلبي في مساعدة الآخرين يحدث عندما تنخرط في حل مشكلات الآخرين لدرجة أن تتولى حلها، كما لو كانت مشكلاتك (يصبح هناك تبعية متبادلة).

رائد المشروع عادة لا يهتم كثيرًا بشأن مشكلات الآخرين - أنت لديك ما يكفيك منها! أما المدير، فكونه وصيًّا ومسئولًا رسميًّا، ينظر لمشكلات الآخرين من وجهة نظر عملية - إما مشكلاتهم أو مشكلات الشركة، وإذا لم تكن مشكلات الشركة، فإنها بشكل عام ليست مشكلات.

يجب أن يهتم القائد بأمر الجميع، وأن يكون متعاطفًا. امتلاك وإظهار التعاطف هو أن يقوم بالتوحد مع والارتباط بشعور ومعاناة الآخرين بدون أن يتولى حل تلك المشكلات. تخلّ عن غرورك وركّز على الآخرين، والتي تتطلب ثقة نفس قوية.

٠٥٢ دوافع الآخرين (د. آ.)

اعلم دافعك، ولكن ركز على دوافع الآخرين.

عندمـا أتذكر دوافع الآخرين، أسأل نفسي لمـاذا يفعلون ما يفعلونه؟ إنهم ليسوا هنا لتلبية دوافعك، بل دوافعهم الشخصية. لكي تكون قائدًا جيدًا، نحِّ دوافعـك جانبًا، وركز على ما يدفع الآخريـن. إن وقود أية شركة ناجحة هو تزكية رضا ودوافع وعاطفة الموظفين الذين تعمل معهم. تخيّل مكانا يمتلئ بالسخط واللامبالاة والخمول.

إذا نظـرت إلـى ما يمثـل دوافع لـدى الآخرين، سوف تجـد العديد من الأبعـاد؛ الأول يمثل المال دافعًا له، والثاني البرمجـة، والثالث الابتكارات، والرابـع أن يكـون دائمًا علـى صواب. يجـب أن تفهم هـذه الدوافع، وتبني عليهـا. وفّـر الحوافز المالية لمن يمثـل له المال اهتمامًـا، وأتح التحديات للمطـور الذي تمثل لـه كتابة البرامج دافعًا. وفر مساحـة جديدة لأصحاب الابتـكارات، ولا تهـدف للفوز بكل نقاش تقوم به مـع الشخص الذي يحتاج لأن يكون على صواب.

#٠٥٣ تواجد لتقديم المساعدة (ت. ق. م.)

كن موجودًا، وادعم، وسهّل الأمور.

إذا انتابتـك الحيرة حول ما يجب أن تفعلـه كقائد، تذكر: أنا هنا لمساعدة الأشخاص الـذي أهتم لأمرهم ليحقق النجاح. أنا لست هنا لأصعب عليهم حياتهـم. أنا لست هنـا لأتسبب في عقبات أو أعقد الأمـور. أنا هنا لتقديم المساعـدة وتسهيل الأمور. وذات مرة، كانت رئيسـة قسم المبيعات منهكة تمامًـا لدرجة أنه أصبح لا يمكنها تولي المزيـد من العمل. لذا، عرضت أن أنجز بعض المهام الإدارية نيابة عنها، ولم تكن تلك المهام جزءًا من دوري الرسمي ككبيـر المديرين التنفيذيين، ولكن عندما فكرت في أنني متواجد لمساعدتها، قادني للقيام بأي أمر تحتاج إليه لكي تنجح في عملها.

قمـتُ مؤخرًا بزيارة مجموعة ويلكم Welcome Collection في لندن وهـي تتكون من مكتبة ومتحف ومركـز معارض من أجل أصحاب "الفضول الـذي لا يرتـوي". الغرضـ من هذا المكان هـو جعل الأماكـن والكتب التي يحتويهـا المكان متاحة للجميـع وبسهولة. وليست هنـاك تذكرة دخول، بل بإمكانـك أن تدخل المكتبة الواسعة وغـرف القراءة فيها بدون أي تسجيل، وكمـا أن هناك شبكة الإنترنـت اللاسلكية متاحة للجميـع مجانًا، ويمكنك الاتصـال بها عن طريق نقر اسم الشبكة. يبدو المكان كما لو كان كل شيء هنـا لمساعدتك لتقوم فيما جئت لتنجزه: أن تقرأ وتتعلم وتجرب وتستمتع. كن هكذا في القيادة أيضًا.

المنظـور الذي يقـول "إنك متواجـد لتقديم المساعدة" تمـت تسميته أيضًـا *قيادة الخادم*، وهو مجال مهد له الطريـق "روبرت جرينليف". ومن بيـن السمات الجوهرية للقائد الخادم الإنصـات، والتعاطف، وبعد النظر، والالتـزام بتطوير الآخريـن. لفهم قيادة القائد، فكر فـي الساحر الصغير هـاري بوتـر، والطريقة التي يدعم بها فريقـه، والكيفية التي يجعل بها رون ويزلـي ينمو، وفي الوقت نفسه المساعدة في حل المشكلات مثل التعويذات السحرية ومحاربة التنانين الضخمة.

٠٥٤ اجعل نفسك زائدًا عن الحد (ا. ن. ز. ح.)

لن تنجح إلا عندما تصبح زائدًا عن الحد.

اشتهر "وارين بافيت" بمقولته: "فوض الآخرين بالمهام لدرجة التنازل عنها". ما يقصده بهذه المقولة هو تسليم كل التحكم والمسئولية من المالك للمدير فيما يخص مشروعًا ما.

أنا أؤمن بأنك إما أن تتولى المسئولية كاملة أم لا. إذا كنتُ مسئولًا عن أمر ما، أريد أن تكون لديّ السلطة والمسئولية الكاملة عنه. هذا تحدٍ للقائد التقليدي، مثلي، عندما يقتحم مجالك بواسطة قادة العقلية بأفكارٍ جديدة حول كيفية إدارة المشروع المسئول عنه. الحل هو الاحترام المتبادل؛ فعندما يتصادف أن أكون قائد عقلية في مكان ما، وأعمل في منطقة تخص القائد التقليدي، أحاول أن أحترم أدوارهم وأواصل العمل بحذر. بالطريقة نفسها، فإن القادة التقليديين يجب أن يقبلوا، ويحاولوا أن يستفيدوا من آراء قادة العقلية. ولكن حتى إذا أحببت أن يحترم الآخرون دوري كقائد تقليدي، فإنني سعيد بأن أعطي هذه المسئولية لشخص آخر.

عن طريق ترك الآخرين ليمارسوا القيادة، سوف تحرر طاقة الشخص وقوته المحتملة، وسوف يتم إنجاز المهمة بشكل مختلف وأكثر ابتكارًا وأفضل. لا شيء يسعدني أكثر من أن أسلم سلطة التحكم في مشروع ما لمدير تنفيذي جديد، وأشاهده يؤدي عمله بكفاءة كبيرة - وأفضل مما كنتُ سأقوم به.

كنت دائمًا أظن أن النجاح، بالنسبة لرائد مشروع ما، يكمن في أن تجعل نفسك زائدًا عن الحد - ألا يتم الاحتياج لك بعد الآن، فإن الأمر يسير على أفضل ما يرام بدونك! عندما تنمو الشركة بصيغة نجاح، تم إثبات نجاحها، ويقود الناس العمل للأمام بدون الرجوع لك كمؤسس للشركة - عندها تدرك أنك نجحت في مهمتك. لقد صنعت شيئًا باقيًا ربما

يستمـر بعد أن تترك العمـل. إذا كانت الشركة تعتمد عليك، ويجب أن تقوم بكل شيء بنفسك بسبب أنك لا تثق في أن يكون من حولك قادة، حينها تكون قد فشلت في مهمتك كقائد.

يمكنك أيضًا استخدام فـراغ القيادة لتدع الآخرين يصبحون قادة. في إحـدى الشـركات التي كنتُ مسئولًا فيهـا عن قسم المبيعـات - حيث كنتُ أديـر مجموعة من فـرق المبيعات عبر البلاد - خسر أحـد الفرق رئيسهم التقليدي (مدير المبيعات في السوق). وبالتالي، فجأة، اختفى أحد خطوط رفـع التقاريـر، حيث إن رئيسـ الفريق كان يرفع تقاريره لـي، وكان موظفو المبيعـات يرفعون تقاريرهم له. لم يعد هنـاك من يقيم الاجتماعات للفريق أو يتابـع النتائـج أو يدفـع الفريـق للأمـام. قـررت ألا أتقدم لشغـل مكانه الشاغـر. أولًا، حـدث ارتباك وسخط، ولكـن بعد ذلك، بدأ أفـراد الفريق في تنظيـم بعضهم البعض وعقـد الاجتماعات، ووضــع الأهداف، وتحديد التحديـات التي يجـب حلّها. كانت مشاهــدة هذا الأمر يحـدث شيئًا رائعًا وكيـف أن النـاسـ تقدموا للقيـام بالمبـادرة وأظهروا القيـادة. أشدت بهم لاحقًـا وشكرتهم مـن أجل قيادتهم؛ لكـن هذا النوع من قيـادة العقلية من قـادة غيـر تقليديين لم تكن لتحدث إلى أن قمت فـورًا بشغل منصب رئيس القسـم التقليـدي لسد فجوة رحيله. كقائد تقليـدي، تجرأ على ترك الفراغ واتـرك الآخرين يتوسعوا ليصبحوا قادة. لكن تذكّر أن الأمر يصبح أفضل، إذا كانت هناك ثقافة قيادية للجميع في المكان.

٠٥٥ دع الجميع يتحدثوا (د. ج. ي.)

لا تركّز على أصحاب الصوت العالي، بل على الصامتين.

هنــاك دائمًا من يتحدثــون أكثر من غيرهم في الاجتماعــات. أسمي هؤلاء باســم "أصحاب الصــوت العالي". يريدون التأكد مــن أن الجميع يسمع ما يقولون. أحيانًا أكون من هؤلاء، مع أني أحاول أن أبقي فمي مغلقًا.

مــا أسلوبك للتعامل مع متلازمة الصــوت العالي؟ هل تظن أ) أن البقاء للأقوى وأنــك تحتاج لأن تصرخ بأعلى صوتك لكي يسمعك الجميع، ب) أم يجــب أن تشجع الصامتين على التحدث؟ بما أن عنوان هذا المدخل هو دع الجميع يتحدثوا، يمكنك التخمين أنني من أنصار الخيار الثاني. لماذا؟

بالنظــر إلى أنــك تقدر وتحترم الناس المتواجديــن في حجرتك، فأنت تؤمــن أن النقاش سيصبح أفضــل، إذا شارك الجميع فيه، وليس قلّة فقط. عــلاوة على ذلــك، هل تظــن أن الناس الذيــن ساهموا فــي النقاش سوف يكونــون أكثــر دافعيــة للموافقــة على أي قــرار تــم الوصول إليــه في ذلك الاجتمــاع؟ الشخص الذي يظل صامتًا ليس لديه التزام أو دافع؛ لأن يصبح جــزءًا من الناتج. ربما يكــون ذلك الشخص غير راضٍ عما تم نقاشه بدون علمــك أنت. كيف تجعل الجميع يتحدثون؟ حسنًا، هــذا بسيط. سلهم: "ما رأيكم في هذا؟". (راجع أيضًا #٠٤٢ قد بالأسئلة).

٠٥٦ أغلق حاسبك الآلي (غ. ح. آ.)

اجعل الآخرين يروك.

بنـاءً علـى وظيفتـك، فإنه من المرجـح أن تقضـي الكثير من وقتـك أمام الحاسـب الآلي. حـاول أن تغلقه ليـوم، وانظر ما سيحدث. أحـد آثار ذلك هـو أنك ستشعر بإحساس غريب من جلوسك في المكتب، لأنه ماذا ستفعل لو كنت جالسًا فـي مكتبك دون الحاسب الآلي؟ حسنًا، يمكنك إجراء بعض المكالمات الهاتفية، ولكن إذا لم تكن تعمل في مركز لخدمة العملاء، فإنك لن تشغل يومك كله بالمكالمات المفيدة. يمكنك إمضاء الوقت في القراءة، ولكـن الجلوس في مكتبـك للقراءة ربما يعطي انطباعًـا بأنك لا تمارس أي عمـل، حتى لو كانت القراءة تكسبك إلهامًـا مفيدًا لعملك. يمكنك أن تكتب بالقلم عبارة شكر أو بعض العناوين الفرعية في المفكرة؛ لكن هناك أيضًا حـدًّا لما يمكـن أن تكتبه، لأنه في هـذه الأيام من الأكثـر عقلانية أن يكون لديـك ملاحظات واتصالات بشـكل رقمي مثل البريـد الإلكتروني والوثائق الإلكترونيـة. يمكنـك ترتيـب مكتبك وتنظيـم الأوراق. كذلك مـن الممكن التفكيـر في العديد من الأمـور التي يمكنك القيام بها في مكتبك والحاسب مغلـق، ولكـن بعد قليل سوف تشعـل بأنك غير منتج بتواجـدك في مكتبك. هذه هي الفكـرة بأكملها؛ إغلاق الحاسب الآلي سوف يجبرك على الخروج من مكتبك.

لـذا، ها أنت الآن واقف في مبنى الشركة. ماذا ستفعل؟ يمكنك التجول هنـا وهناك والحديث مع الموظفين وسؤالهم عن أحوالهم. أظهر اهتمامك بهم؛ إذ يمكنك الخروج من المكتب والجلوس في مقهى لمدة ساعة ومشاهدة العالم يتحرك من حولك. هذا أيضًا يسمى تمضية الوقت في "شم الزهور" أو تكريسـ وقت للأمور القيّمة في الحياة التـي لا نمتلك وقتًا لها بسبب أننا نقضي وقتًا كثيرًا في العمل في الرد على الرسائل الإلكترونية. عندما تأخذ فتـرة الراحة، غالبًا ما تكتسـب منظورات جديدة وتحل المشكلات بشكل لا إرادي.

إغلاق الحاســب الآلي الخاصِ بك تكتيك قيادي؛ حيث إنه يجبرك على تغييــر نمط عملك والخــروج من مكتبــك وقضاء المزيد مــن الوقت بشكل مثالــي مع أشخاص حقيقيين وزملائك في العمل والتركيز على أحوالهم، أو مع عملائك! أحيانًا، أقوم بإغلاق حاسبي الآلي وأترك غرفتي وأحتل مقعدًا في وسط الردهــة وأتصل بعملاء محتملين على أرض الواقع، وأجعل نفسي مرئيًّا للجميع.

٠٥٧ احترم أدوار الآخرين (ح. د. آ.)

ادعم، ولكن لا تتدخل.

دخل أحد مؤسسي وكبير المديرين التنفيذيين لشركة ما - وهو صاحب خبرة كبيرة في مجال ريادة المشروعات - أحد الاجتماعات في قسم التسويق، ترأسه كبيرة مديري التسويق. وفي الاجتماع، أوضح هذا الرجل للحاضرين أنه في أثناء تريضه صباح اليوم، أتته أفضل أفكاره، ثم بعد ذلك قام بتحديد الإطار العام لرؤيته لحملة تسويق جديدة، بينما راحت كبيرة مديري التسويق تشاهد ما يجري في صمت، وهي التي كانت قد دعت لإقامة الاجتماع لتقديم خطة التسويق الخاصة *بها* والتي من وظيفتها أن تصممها. عندما أنهى كبير المديرين التنفيذيين حديثه، نظر لها، وسألها الحصول على رأيها. كانت في الغالب تظن أن الوقت حان للعثور على وظيفة جديدة؛ حيث كانت تشعر أيضًا بأنها لا تحترم رئيسها، أو بأنه لا يروق لها ،بالإضافة إلى أنها كانت تشعر بالتعاسة بقية الأسبوع حتى تصل لمساء يوم العطلة عندما تجلس تتناول العشاء مع زوجها، ثم تعود للعمل مرة أخرى في بداية الأسبوع.

جميعنا نتجول هنا وهناك مرتدين قبعاتنا المهنية المختلفة أو أدوار القائد التقليدي. وفي أية شركة، ربما يكون لدى رائد العمل خمس قبعات رسمية على الأقل: قبعة كبير المديرين التنفيذيين، وقبعة عضو مجلس الإدارة، وقبعة مالك الشركة، وقبعة فريق الإدارة، قبعة مؤسس الشركة. هذه بشكل أو بآخر أدوار تختلف عن بعضها والتي يمكن أن تشكل مشكلة اعتمادًا على مناطق المسئولية الحقيقية (انظر #٠٧١ العديد من الطباخين).

رئيس قسم المبيعات يرتدي قبعة واحدة، أما كبير مديري التقنيات فلديه قبعة أخرى، فيما يرتدي رئيس مجلس الإدارة القبعة الخاصة به، ولدى مطوّر الجافا قبعة خاصّة به - وكل تلك القبعات مرتبطة بمسئوليات

وسلطات معينة. أحب أن يكون لدى الموظفين الذين أعمل بصحبتهم احترام لتلك الأدوار، وفي الوقت نفسه تحدينا في كيفية أدائنا لتلك الأدوار وكيف يمكننا أداء الأمور بشكل أفضل.

على سبيل المثال، فإن كبير المديرين التنفيذيين يشعر بأن من واجبه الدعوة لإقامة الاجتماعات، وإدارتها مع فريق الإدارة. إذا قام شخصٌ آخر بالبدء في إقامة الاجتماعات، وإدارتها، وله أجندته الخاصة - وربما لا يدعو كبير المديرين التنفيذيين للحضور - فإن الأمر سيصبح فوضى وما يشبه الثورة، وستصبح الشركة عما قريب في حالة من الاضطراب. في هذا المثال، فإن احترام الدور هو أن تترك رئيس الفريق (ويمكن للإدارة أن تنتقل من شخص لآخر بسهولة) يقيم الاجتماعات مع فريق العمل الخاص به. ورغم ذلك، من المناسب تمامًا للفريق أن يتحدى القائد التقليدي في كيفية إدارة الاجتماع. هذا ما يسمى التغذية الراجعة، ويجب إعطاؤها دائمًا بشكل بنّاء ومدروس ويتسم بالاحترام.

اخترت مثالين لأنه بطريقة أو بأخرى، فإن أكبر الأدوار غالبًا ما يتم إلقاء الضوء عليه في الاجتماعات. الاجتماعات هي عبارة عن سياق اجتماعي مُهيكل يظهر بشكل نظامي في أية شركة أو مؤسسة، وفي كل اجتماع يكون الناس (أو يجب أن يكونوا) مدركين لأدوار مَن بغرفة الاجتماعات. لكن أهمية الاجتماعات أو القبعات التي نرتديها يتم دائمًا التأكيد عليها في كل السياقات: على طاولة العشاء في المنزل، في أثناء ممارسة الرياضة، عند تقديم فكرة جديدة، عند تخصيص المال لمشروع ما، إعطاء شخص ما تغذية راجعة قاسية، إهداء هدية لشخص ما. يمكن أن تكون الأدوار رسمية أو غير رسمية. يمكن أن يتم تعيين شخص رئيسًا، والآخر يمكن أن يتطوع لتنظيم دورة الكرة الطائرة. ما دوري؟ وكيف يرتبط بأدوار الآخرين في هذا السياق؟ هل يجب عليّ تنظيم دورة الكرة الطائرة القادمة رغم أن "بوب" هو دائمًا من يقوم بهذا الدور؟

يمكنك المضي قدُمًــا وكسر القواعد لإرساء قاعدة أو لمجرد أنك تريد النتائج ولا تهتم بأمر الآخرين. هذا الخيار متاح لك للقيام به؛ ولكن سيكون مــن الحمق ألا تكون مــدركًا لعواقب هذا. عادة ما يكــون من الجيد احترام أدوار الآخرين لأنه يمثل احترام الآخرين، وهذا ينفع القيادة.

٠٥٨ مكاتب الآخرين (م. آ.)

مكان الاجتماع مهم.

تحتّم عليّ فصل رئيس فريق المبيعات. لم أقِم الاجتماع في غرفتي، بل ذهبت لغرفته. هذا لم يغير من الناتج في شيء، ولكن رد الفعل كان أقل عدائية بالتأكيد.

في أية شركة، يحتاج الناس للتواصل مع بعضهم البعض، والشركة أو القرية أو العائلة هي تنويعات مختلفة للسياقات الاجتماعية، وجوهر هذا السياق هو العلاقات التي غالبًا ما تكون معقدة جدا في بعض الأحيان. الطريقة التي تتواصل بها (وجهًا لوجه، من خلال الرسائل النصية، لغة الجسد، بشكل عدواني، بهدوء، إلخ إلخ) وسواء كان بتكرار أم بندرة ومكان التواصل وما توصله فكل هذا يهم - ويتم استلامه بالعديد من الطرق اعتمادًا على المتلقي وكل شيء عن خلفيته.

مجرد التفكير في هذا يجعلك تريد الابتعاد عن التواصل مع الناس تمامًا بسبب أن خطر حدوث سوء التفاهم والارتباك سيكون كبيرًا. وهذا غالبًا السبب في أن الناس يفضلون قضاء وقتهم مع أقرب أصدقائهم؛ لأن التواصل يكون بسيطًا: أنتم تحبون النكات نفسها، وتعرفون كيف تقرؤون بعضكم البعض.

مع وضع كل هذا في الاعتبار، هناك القليل من القواعد المهمة التي تعمل على تقليل الأثر السلبي للتواصل. إحدى تلك القواعد هي تجنب استخدام البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية لإجراء أي نقاش ربما يكون حساسًا أو مفعمًا بالعواطف. قاعدة أخرى وهي ببساطة قضاء الوقت في مكاتب الآخرين. إنه أمر بسيط ولكنه ذو فاعلية كبيرة.

إذا كنت مدير الشركة أو قائد فريق عمل أو مدرّبًا أو رئيس منظمة أو مدير مشروع، يجب أن تحذر من استدعاء الناس لمكتبك. إن استدعاء أي

موظف لمكتبك هو نوع من التسلط عليه. أما الذهاب لمكاتبهم أمرٌ أكثر تواضعًا. دائمًا ما يكون مكان الاجتماع مشحونًا بالمعاني وراء الكلام؛ فإذا كنت تتقدم لبنك للحصول على قرض، هل تذهب للبنك أم يأتي البنك لمنزلك؟ لا أظن هذا؛ فمن يملك الأرض هو من تكون له اليد العليا.

إذا كنتَ أنت المدير واستدعيت مرءوسًا لمكتبك، فقد تم وضع فارق في الرتب من البداية. هذا يحدث خاصة إذا كنت خلف مكتبك، وأحيانًا يحدث أن تكون جالسًا في مكان يعلو المكان الذي يجلس فيه الشخص الذي أمامك. مثل هذا المجلس - في سياق العمل في الشركة - يثير الرهبة. لذا، فإنه حتى لو كان الغرض من الاجتماع ليس مهمًّا، فإن الجو سيكون مشحونًا. إذا كان الغرض أن تهنئه لحسن أدائه، سيظل هذا عنصرًا متسببًا في مسافة بين المدير ومرءوسه. إذا كان الغرض هو التعليق على أداء ليس على ما يرام، فإن هذا السياق سيجعل الأمر أسوأ. هل تريد أن يشعر الناس بالخوف عند مقابلتك؟ أحيانًا نعم، ولكن بشكل عام، لا. أمرٌ آخر يستحق الانتباه له هو القيل والقال والحالة العاطفية التي يخلقها استدعاء موظف لمكتب المدير.

أقِم الاجتماع في مكاتب الآخرين؛ حيث يمكنك خلق جو غير مشحون بالرهبة والتركيز على المهمة الحالية وإظهار أنك فرد مساوٍ لهم في فريق العمل.

٠٥٩ أمور شخصية صغيرة (أ. ش. ص.)

ليست الأمور المهمة فقط هي ما تهم.

الحياة تتكون من أمور شخصية صغيرة نهتم بها مثل أعياد الميلاد والمناسبات السنوية. تسمى أمورًا "صغيرة" لأنها ليست على صلة وثيقة، فيما يتعلق بأهداف المبيعات التي يجب أن تحققها خلال هذا الربع من العام أو أسعار العقارات التي تنخفض أو تهديدات الإرهاب العالمية، إلا بالشخص المنخرط فيها مباشرة.

مع ذلك، فإن يوم ميلادك يبدو لك يومًا مميّزًا، وربما يكون أهم من الشئون السياسية على الساحة حاليًّا أو المناخ الاقتصادي العالمي. أنت تدرك أن هذا هو عيد ميلادك، فقد احتفلت به مرارًا من قبل منذ أن ولدت، وسوف يتذكره أقرب أصدقائك وأفراد عائلتك وأقاربك وبعض معارف الفيسبوك، وسيبعثون لك بالتهنئة. مع ذلك، ستجلس في أحد الاجتماعات وليس لدى أحد أية فكرة عن أن اليوم هو يوم ميلادك ولن يهتموا بهذا. إذا كانوا يعرفون يوم ميلادك، سوف يهنئونك بشكل مقتضب، لكنك لن تقاطع الاجتماع لتخبرهم بهذا، أليس كذلك؟ إنه أمرٌ شخصي بسيط، لكن بالنسبة لك، فهو ذو أهمية كبيرة.

هناك العديد من الأمور تهمنا كأفراد بشكل فردي، بدون أن تعني الكثير للآخرين: جمع اللوحات الفنية الغريبة، أو الاستماع لموسيقى صاخبة، أو حضور فصول تعليم التمثيل في المساء، أو لعب الجولف في عطلات نهاية الأسبوع، أو الذهاب للصيد كل خريف مع أصدقائك، أو جهاز جديد قمت بشرائه، أو قرارات السنة الجديدة، أو طبق المكرونة المفضل لك، وهلم جرًا.

كقائد، لا تشغل نفسك بالأمور الكبرى فقط - انتبه للأمور الصغيرة الشخصية حولك وكيف تهم الناس. واعترف بتواجدها. هناك شخص أعرفه يشغل منصب كبير المديرين التنفيذيين كان يسجل كل أعياد ميلاد

موظفيه في مفكرته وفي تطبيق إلكتروني في هاتفه حتى ينبهه، عندما يحين يوم ميلاد شخص في الشركة. وعندما يحل أحد أعياد الميلاد، يرسل إلى صاحب يوم الميلاد رسالة نصها: "عيد ميلاد سعيد" أو يهنئ الشخص في أثناء مروره بمكتبه صباحًا. إنه لا شيء حقًّا، بل هو أمرٌ شخصي صغير، ولكنه يعني الكثير.

٠٦٠ حرّر الطاقة (ح. ر.)

ابحث عن كيفية إطلاق العنان للقوة الكاملة.

أحد المبادئ الإرشادية لي هو البحث عن الطاقة والقوة الكامنة التي يمكن أن يتم تحريرها - في الناس أو المشروعات أو الأفكار أو الشركات. أظن أن هذا توجه إيجابي ومليء بالتفاؤل.

ابحث عن قوى الشخص، وفكّر كيف يمكن تطويرها. الأمر نفسه ينطبق على الشركات، والتي هي في نهاية الأمر مجموعة من الأفراد يعملون معًا حول أفكار وعمليات مشتركة.

في إحدى الشركات، كنا نطوّر برنامجًا إلكترونيًّا لإدارة حملة إعلانية على موقع الفيسبوك في الأيام الأولى للموقع، قبل أن تظهر مثل تلك الأدوات. ثم اتصلت بنا إدارة الفيسبوك لعرض استخدام الآلة في سوق خارجي أكبر. حولنا ذلك البرنامج لمنتج قوي وسهل الاستخدام ومتاح للمعلنين ومعروض على الإنترنت بشكل عالمي. أصبح ذلك المنتج مختلفًا تمامًا عما كان في وكالة التسويق الإلكتروني حيث تم تطويره، لذا قمنا بتأسيس شركة جانبية جديدة ذات سمات خاصة بها جنبًا إلى جنب مع الشركة الأم.

لإطلاق الطاقة في المشروع الجديد، جندنا فريقًا إداريًّا ومديرا تنفيذيًّا وقمنا بتمويلها بشكل مستقل وتأكدنا أنها طورت خطة عمل خاصة بها ثم إطلاق العنان للشركة لإطلاق أقصى قوتها بطريقتها الخاصة وتحت اسم تجاري خاص بها. حاز فريق الإدارة أسهمًا في الشركة جاعلًا منها شغلهم الشاغل أيضًا؛ حيث خرجت النتائج للنور بسرعة، ونمت الشركة بسرعة، وقبل ميعاد انتهاء الخطة الخاصة بها.

ابحث عن القوى الخفية. ربما يمكن لمدير العمليات أن يصبح كبير المديرين التنفيذيين في شركة منفصلة، أو يمكن لقائد العقلية أن يتولى مسئولية أكبر. هل هناك أية فرصة لمساعدة الأفراد في الوقت نفسه الذي

تنمو فيه الشركة؟ هل هناك طاقة مكبوتة يمكن تحريرها عن طريق تحويل قسم تطوير الأنظمة لمنطقة عمل جديدة بخطة خاصة بها وقادة وعوائد مشروعات؟ ابحث بشكل مستمر عن القدرات التي يمكن إطلاق العنان لها. أطلِق العنان أينما أمكنك هذا. من المحتمل أن هذا أيسر في القيام به، إذا كنتَ قائدًا تقليديًّا لديك سلطة تقليدية؛ لأن تبحث عن أية قوى وطاقات مكبوتة تربط كلا من شركتك ودورك بداخلها.

#٠٦١ كن مستعدًّا بنسبة خمسين بالمائة (ك. م. ب. خ. م.)

أفسح المجال للآخرين لينهوا خطتك.

عندما تذهب لحضور اجتماع أو أي موقف دعوت له أو أدرته، ربما تشعر بأنه يجب عليك تقديم شيء ما لذلك الاجتماع. يجب أن تنظم أجندة الأعمال الخاصة بك فأنت قد دعوت أشخاصًا اقتطعوا جزءًا من وقتهم للحضور لاجتماعك وأنت تفخر أنك درست الموضوعات وبنيت هيكلًا مناسبًا. باختصار، أنت مستعد تمامًا.

الآن، إذا أتيت للاجتماع بخطة جاهزة تمامًا وقدمتها كذلك، كل ما يمكن للحاضرين في الغرفة فعله هو إظهار رأيهم تجاه تلك الفكرة، سواء أعجبتهم أم لا. إذا كانت لديك ثقافة الأفق الواسع؛ حيث يمكن للجميع أن يظهروا تعليقاتهم وانتقاداتهم لأي مما تقدمه، ربما تحصل على مدخلات بنّاءة فيما يخص فكرتك. إذا كانت لديك ثقافة هدّامة، سوف تحصل على تغذية راجعة، أو رد فعل لا مبالٍ أو ما هو أسوأ: الإشادة من شخص يريدك أن تظن أنها فكرة جيدة في الوقت الذي يظنون فيه أنها هراء. في هذه الحالة، ربما تمضي قدمًا في تنفيذها باعتقاد مزيّف أن لديك فريق عمل يدعمك بينما في الحقيقة أنهم معادون للفكرة.

تقديم فكرة "جاهزة تمامًا" يخاطر بتقليل انخراط الآخرين وتقبلهم للفكرة. وفي النهاية، هي فكرتك، وليست فكرتهم، وما تريده هو التغذية الراجعة، وفي النهاية، اندماج من فريق العمل الذين سيعملون على تحقيق فكرتك على أرض الواقع. يسمى هذا أيضًا تقبّل وإدراك الفكرة؛ حيث تريد للآخرين أن يدركوا ويتبنوا فكرتك.

الحل هو الدعوة لإقامة اجتماع وتقديم فكرة في شكل ما بين تخطيط أولي على ظهر مظروف وما بين عرض كامل تقبل به أم لا. باختصار، كن مستعدًّا بنسبة خمسين بالمائة؛ فسوف يتيح هذا لك أن تكون متواضعًا:

"لقد فكرتُ في الأمر "لكن لا تقل" لقد وصلت للقرار النهائي". تقديم الأفكار بهذه الطريقة سوف يتيح للآخرين ويدعوهم للإتيان باقتراحاتهم الخاصة حول كيفية استكمال الفكرة وبالتالي جعلها فكرة خاصة بهم.

تذكر أن مهمتك كقائد هي ليست أن يُنسب لك الفضل في كل شيء ولكن إنجاز الأشياء - وهذا دائمًا ما يتضمن الآخرين. يجب أن تتذكر أنك لا تمتلك القرار الأخير بشأن كل أمر. العالم معقد جدا وهناك دائمًا زوايا رؤية بديلة. لتكن لديك المعتقدات الخاصة بك، ولكن رحب بتحدي الآخرين لها ليضيفوا إليها.

خارج شركتك، ربما ترسل عروضًا لعملائك. حتى لو كانت الأفكار بها جاهزة مائة بالمائة، فإن الطرف الآخر ستكون له وجهة نظر خاصة به وسيراجعك بخيارات. رحّب بوجهة النظر هذه وادعمها؛ كن منفتحًا للآراء الأخرى.

٠٦٢ لا تعمل وفقًا لأجندتك (ل. ت. و. أ.)

كن شفافًا، رحّب واسأل.

ذات مـرة، كنـتُ أتناول العشاء مع رئيسة تحريـر إحدى أكبر الصحف في السويـد. كانت قد نجحت في إقالة الشركة مـن عثرتها، وأصبحت الشركة الآن تـدر أرباحًـا. سألتها عـن أسلوبها القيـادي؛ فردت قائلـة إنها جعلت الموظفيـن يشعرون بأنهم عائلة واحدة. لاحقًا، قمتُ بسؤال رئيسها، رئيس المجموعـة الإعلامية التي تتبـع الصحيفة لها، عن سـر نجاحها. قال إنها ليس لديها "أجنـدة عمل" خاصة بها - بل تصرفت مباشرة وفقًا لما تؤمن بـه بدون أن تحـاول أن دفع الآخرين لتنفيذ خططهـا. كانت تمتلك شفافية في التعامل.

الإيمـان بأمرٍ ما شيء جيـد. لكن وجود أجندة عمـل خاصة بك في أية شركـة يمكـن أنْ يكون أمـرًا سيئًـا. تعبير "وجـود أجندة" ملـيء بالطاقة السلبيـة، ويجعل الناس حذرين. إن الشخص الذي لديه أجندة عمل خاصة به لا يمكن الثقة به بسبب أنه يصر على تحويل كل شيء لإشباع أهدافه.

يمثـل وجود أجنـدة فـي أي اجتماع، في حـد ذاته، جنبًا إلـى جنب مع العنـاصـر الأخرى، أمرًا جيدًا وعمليًّا ومطلوبًا من أجل الفاعلية. رغم ذلك، فـإن الطريقة التي تضـع بها الأجندة والنقاط التـي تحتويها وكيف تقدمها يمكـن أن يجعل الأمـور أكثر عدائية، وخاصـة إذا كنت جاهـزًا بالإجابات لـكل نقطـة. ومن الممكن أن يصبـح وضع أجندة لأي اجتمـاع صراعًا على السلطـة، لأن الأجنـدة في حد ذاتهـا تفسير للواقع أو الأولويـات. حاول أن تجعل الآخريـن يشاركون في وضع الإجندة. كيـف؟ بطريقة بسيطة: وقتما تقـوم بإرسال الأجندة، ضع علامة "مسـودة" في الرسالة كإشارة إلى أنك ترحب بآرائهم.

الآن، هنـاك مواقـف مختلفـة؛ فهنـاك ظروف تتطلـب منـك أن تتابع تنفيـذ بعض النقاط أو صنع عرض تقديمـي والتوقع هو أن تقدم عرضًا تم

تحضيـره بعناية. هـذا أمرٌ تقليدي فـي أي اجتماع حيـث يفترض أن تقدم إطـارًا عامًا لعرضـ المبيعات. أو فـي اجتماع لمجلسـ الإدارة حيث يتوقع مـن كبير المديرين التنفيذيين تقديـم تقارير عن ربع العام الفائت مدعمًا بالتحاليـل والتعليقات. هـذه المواقف مباشـرة إلى حد مـا وتقليدية حيث يحدث فيها ما يمكن أن تطلق عليه التقديم والتقرير والعرض والتعليق. أنت الشخصـ صاحب العرضـ التقديمي، وهذا هو الهدف مـن وضع الأجندة. يتوقع الآخرون منك أن تقدم شيئًا ما. باختصار، هذا يتعلق بالاستجابة.

الأمـر الآخر هو السؤال. هنا يكـون غرضك الأساسي هو الحصول على التغذيـة الراجعة من الآخريـن فيما يخص أمرًا ما أو تحصل على الموافقة علـى فكـرة أو خطة ما أو تطلـق مشروعًا مــا. إنك تريد مشاركـة الجميع؛ حيـث تريد البدء في عملية التمويل، وهــذا يتطلب وقتًا ومجهودًا من رؤساء الأقسام، كما تريد بث روح الفوز والطاقة اللازمة. لكن لا تسأل ما إذا كانت لديك كل الإجابات، أو ما إذا كنتَ فقط تريد ترك انطباع بمشاركة الجميع في الحل النهائي.

إذا كنــت تحســ بشكل كبيــر أنك تعرف ما تقوم به، حــارب من أجل ما تؤمـن به. إذا كنــت تظن أن القــرار النهائي قضية مفتوحــة، ادع الآخرين للمشاركة. إذا كنت تحترم أفراد فريقك في العمل، فإن الأمر الأكثر إمدادًا بالطاقة الذي يمكنك القيام به هو سؤالهم أن يحضروا أجندة عمل والإتيان بحلـول نهائية. قاوم إغـراء أن تصبح فعّالا. قاوم إغـراء أن تفرض آراءك وأفكارك التــي تنمو في ذهنك منذ شهور. حاول مقاومة خطتك. وإلا، ربما تجعـل فريقك يصل لقـرار نهائي ما بدون أن تخبرهــم بشكل واضح ما هو ذلــك القرار. هــذه هي المشكلــة الحقيقية لامتلاك "أجنــدة" عمل، فأنت تريـد إنجاز أمر ما بدون أن تكـون صريحًا بشأنه. من الأفضل أن توضح ما تؤمن به مقدمًا.

إذا، إذا أردت ضمــان مشاركــة الآخرين، قــدم مخططًا تمهيديًّا بالأمر الــذي تعمل عليــه حاليًّا. يمكن أن تواجــه مأزقًا ســواء كان يجب الاستثمار

فـي المشــروع هذا أم ذاك. ثـم دع فريق العمـل يضع خطـة للأجندة. إذا كنـتَ القائـد التقليدي، فيمكن أن يمثل التخلي عـن التحكم تحديًا بالنسبة لــك. ربما لا تكون النتيجة هي النقاط المحددة أو القرارات نفسها، ولكنك حققت المشاركة. الآن، ليست أجندتك، بل هي أجندة عمل الفريق.

نقاط للتفكير

١. كيف تجعل من حولك ينجحون؟

٢. هل تشجع الآخرين على أن يعطوك تغذية راجعة صادقة؟ كم مرة تعطي فيها تغذية راجعة؟ ولمن؟ وكيف؟

٣. ما وجهة نظرك في معاقبة السلوك السيئ في مقابل مكافأة السلوك الجيد؟

٤. هل يمكن أن ترى الفارق بين التعاطف والتبعية المتبادلة؟ وكيف يرتبط ذلك الفارق بك؟

٥. هل تخاف أن تصبح زائدًا عن الحد؟ أم هو أمرٌ ترحب به بشكل إيجابي؟

٦. هل يمكنك أن تفكر في موقف لم تحترم فيه دور شخص ما وتحوله لموقف سيئ؟

٧. هل يمكنك ملاحظة أية طاقة مكبوتة في حياتك أو عملك؟

الفصل السادس

نظام التشغيل

كان هنـــاك رجـــلان يجلسان في قـــارب خشبي صغير ويصيـــدان السمك في هـــدوء بعد الظهيرة. فجـــأة، اكتشف أحدهما أن المـــاء يتسرب للقارب وبدأ يملـــؤه. كان من الواضح أنه لن يمر وقتٌ قصيـــر على امتلاء القارب بالماء، ومن ثم سيغرق الرجلان.

أصاب الجزع الرجل الأول، وأخذ يبحث في جيوبه، ثم أخرج هاتفًا نقّالًا.

سأله الآخر: "ماذا تفعل؟".

أجابه: "سأبحث في جوجل عن (القوارب المثقوبة) لأعرف ماذا سأفعل بشأن هذا".

نظـــر الآخر لمصـــدر المياه، ورأى ثقبًا صغيرًا، وعثـــر على السدادة التي أزليت بشكل ما، ثم سد بها ذلك الثقب؛ فتوقفت المياه عن ملء القارب.

قدم الرجلان ثقافتين مختلفتين أو استجابتين مختلفتين لتحدٍ مفاجئ؛ فقد نظر أحدهما إلى المشكلة من زاوية أكاديمية، وبدأ فورًا في البحث عن المعلومـــات والفهم، أما الآخر فنظـــر للموقف القائم لمعرفة سبب المشكلة، واستطـــاع حلها. في هذه القصة، كان الأول أستـــاذًا جامعيًا بخبرة قليلة في القوارب، والآخر صائد أسماك مخضرم.

هذا الفصل يتحدث عن ثقافة الشركة من منظور قيادي.

٠٦٣ نظام التشغيل (ن. ت.)

النظام الذي يرشد سلوكك.

تعتبر "ثقافة" أية شركة أو مشروع أو مجموعة أو أي سياق اجتماعي هي إطار العمل. وتتمحور الثقافة في العمل حول السلوك؛ أي إنها تدخل في نسيج الروتين اليومي للعمل؛ بحيث توضح لك ما يجب القيام به في أي موقف يطرأ سواء كان متوقعًا أم غير متوقع.

عندما تدخل مكتب الاستقبال في فندق تابع لسلسلة فنادق شهيرة، تقابلك ابتسامة موظف الاستقبال. لا يتعين على ذلك الموظف الاستعانة بكتيّب إرشادي في كل مرة يقابل فيها عميلًا ليعلم ما يجب القيام به. وعندما تطرأ مشكلة غير متوقعة، فإن أول رد فعل له يكون هو تحديد طبيعتها، ثم تقديم المساعدة، وهذا لأن جزء من ثقافة الخدمات مثل الفنادق هو أن تكون ذا عقلية مساعدة دائمًا.

من بين الجوانب المدهشة في الحياة اليومية - وهو جانب غير واضح، ولكنه موجود في خلفية الوعي ويصدر همهمة طيلة الوقت - أننا نتعامل دائمًا مع أنظمة التشغيل. ونظام التشغيل (ويتم اختصاره بالإنجليزية OS كما في MS-DOS أو iOS أو Mac OS) هو مجموعة من البرامج التي تدير حاسباتنا الآلية، وتحدد كيفية استخدامنا لها. عندما تستخدم حاسبك الآلي، أو أي حاسب لوحي أو جهاز، فإن الواجهة والبرامج التي تتفاعل معها تعمل بواسطة نظام تشغيل، وهذا النظام يجعل كلًا من الحاسب الآلي ومستخدمه يتصرفان بشكل معين.

مثلما يوجد في الحاسب الآلي البرامج الخاصة به، فإن الشركات والمجموعات لديها ثقافة خاصة بها، وهي ترشد وتحدد ما يحدث داخل ذلك السياق؛ فمثلًا عند الدخول لمقهى أو مطعم أو فندق أو بنك أو مستشفى أو قسم شرطة، تشعر فورًا بثقافة العمل السائدة في المكان

وكيفيــة سيــر الأمــور بداخله. كقائـد، يجب أن تكـون جزءًا مـن بناء ذلك النظام التشغيلي؛ حيث إن هذا من أهم ما يمكنك القيام به.

ويمكـن أن تسمـى ثقافة العمل في أية شركة بـ"نظـام تشغيل" الشركة. وإذا كانـت تلك الثقافة قويـة وواضحة - والأهم - ويتقبلهـا (أو على الأقل يتبناهـا) من يعملون معك، حينها سترشد تلـك القيادة أفعال الناس، وفي النهايـة سوف تحدد كيـف يسير العمل في الشركة بأكملهـا. بإيجاز، تتعلق ثقافة العمل بقيم تتحول لأفعال.

وبالطريقــة نفسها التــي تم بها تصميم نظام التشغيـل للقيام بالمهام، فإنه يجب تصميم ثقافة العمل لتحقق السلوك المطلوب والنتائج المرغوبة فــي أية شركة، وهو ما يعكــس بدوره ما ترمز له الشركــة وعملها. إن ثقافة العمــل هي الفكرة الأساسية المتعلقة بكيفية عمل الشركة بما يجعلها قادرة على خدمة عملائها، وتحقيق الأرباح، والنمو.

٠٦٤ غنّوا الأغنية نفسها (غ. أ. ن.)

لا تحاولوا أن تغنّوا أغنيتين في الوقت نفسه.

سل عشرة أشخاص مختلفين في الشركة عما تفعله الشركة، ومن المحتمل أن تتلقى عشر إجابات مختلفة. ولكن عندما تكون في الشركة ثقافة قوية ومشتركة، فمن المحتمل أن تتلقى إجابة واحدة، أو على الأقل ما يشبهها. إن أية قطعة موسيقية تكون عبارة عن ورقة عليها مجموعة من الرموز والكلمات التي تحدد الموسيقى. ومثل الجوقة الموسيقية التي تدربت جيدًا على أداء النوتة الموسيقية، فإنك تريد مؤسسة يغني من فيها الأغنية نفسها المكتوبة.

يمكنك رؤية آليات الحركة في هذه المقولة والتي تمثل تحديًا؛ إنك لا تريد مجرد أناس يرددون ما يقرءونه من كتيّب إرشادي، ولكنك كذلك، مجددًا، لا يمكنك إدارة مشروع أو شركة بناء على الفوضى بدون طموحات مشتركة. إذا كنت تدير مشروعًا ما، فمن الجيد أن تكون لديك أفكار مشتركة عن أي نوع من قيمة العميل تريد تقديمها، ثم تدع الموظفين يبدعون في كيفية توصيلها. فكّر في الأمر على أنه مزج للنغمات الموسيقية للوصول للأغنية النهائية.

في إحدى الشركات، كانت القاعدة هي تقديم أفضل تجربة للعميل، ثم قامت شركة مبتكِرة بالإتيان بعدد من الطرق والأدوات ونماذج الأسعار والتقنيات المبتكَرة لتنفيذ هذا.

غناء الأغنية نفسها في العمل لا يعني القيام بكل شيء بالطريقة نفسها، ولكن يعني وجود فكرة مشتركة عن هدف الشركة. في الجوقة، لا يغني الصادحون وأصحاب الصوت العالي الجزء نفسه من النوتة الموسيقية، ولكنهم يساهمون في التناغم التام للقطعة الموسيقية.

إذا سألت: "لماذا تأسست هذه الشركة؟"، وتراوحت الإجابات ما بين "تقديم أفضل خدمة للعميل" و"تشكيلة كبيرة من المنتجات" و"الأسعار

المنخفضة" و"النمو المحتمل" و"إسعاد العملاء" و"العائد على رأس المال"، فأنتم لا تغنون المقطوعة الموسيقية نفسها.

يمكن أن يكون لكل قسم وكل موظف النوتة الموسيقية الخاصة؛ فربما يريد مدير العمليات تقديم أداء عملي وتقليل التكاليف؛ هذه مقطوعة مهمة فرعية، ربما لو تم تطبيقها بأقصى ما يمكن، فإنها ستخدم أهداف مدير العمليات في تقليل التكاليف، ولكن ربما لا يخدم هذا أهداف كبير المديرين التنفيذيين، والذي يسعى إلى تحقيق نمو الشركة. وكنتيجة، لن يكون هناك تناغم في الشركة؛ فهما لا يغنيان المقطوعة نفسها.

ربما يكون الحال مربكًا في شركة مبتكرة بسبب أنه هناك العديد من المقطوعات التي يمكن غناؤها، ويغني كل موظف مقطوعة مختلفة في الوقت نفسه، وأحيانًا يحدث شجار فيما يتعلق بما يجب أن يتم غناؤه. تخيل أنك ذهبت لحفل ما ووجدت أن العازفين يتناقشون بشأن ما يجب أن يتم غناؤه سواء كان لموتسارت أم باخ وفي النهاية يعزف كل منهم ما يريده. النظر من الخارج لشركة يمكن أن يكون أمرًا مؤلمًا. أما العمل داخل الشركة فسيكون أكثر إيلامًا.

الحل ليس في إيقاف عزف المقطوعة الجديدة فورًا، لكن، إذا أمكن هذا، في العثور على السياق المناسب لها وجعلها مستقلة كشركة أو فريق عمل أو قسم أو وحدة عمل - الكيان الصحيح الذي يكون فيه الموظفون مرتاحين في غناء المقطوعة نفسها معًا. من يريد عزف موسيقى "موتسارت" يمكنه القيام بهذا، ومن يريد عزف موسيقى "باخ" يمكنه القيام بهذا أيضًا. وهذا مثال آخر يمكن أن يحدث فيه خلاف محتمل بين القائد التقليدي وقائد العقلية، وتتضمن الحلول المحتملة احترامًا متبادلًا للأدوار، وثقافة قوية ومشتركة، ورؤية واضحة وعامة، وثقافات فرعية متصلة فيما بينها.

في أوائل الثمانينات، عندما طورت شركة آبل حاسب ماكنتوش، حرص "ستيف جوبز" أن يغني فريق العمل مقطوعة خاصة بهم، بينما يغني فريق ليزا المنافس، الذي طور حاسبًا آليًّا مختلفًا، مقطوعة أخرى.

#٠٦٥ ثقافات فرعية متصلة (ث. ف. م.)

تشجيع الثقافات المختلفة وجمعها معًا.

في أية شركة، لا توجد ثقافة عمل واحدة فقط. بالطبع، من المحتمل أن تكون هناك ثقافة شاملة مشتركة، ولكن داخلها، سوف تجد العديد من الثقافات الفرعية؛ ففريق المبيعات له ثقافته الخاصة ومفرداته الخاصة بناء على التعامل مع العملاء، بينما تتعلق ثقافة المهندسين بتقديم إطار قيمي يعتمد عليه في العمل، وربما تعكس ثقافة قسم المالية وعيًا بالتكاليف. في العائلة، ربما تختلف ثقافة الأب عن ثقافة الابن المراهق، حتى لو كان هناك مبادئ إرشادية مشتركة مثل الجلوس إلى طاولة العشاء معًا.

الثقافات الفرعية أمرٌ جيد، وهذا يعني أن هناك ثقافة قوية على المستوى التطبيقي، وتدور حول هدف محدد. إذا كانت لديك ثقافة شاملة، فيجب أن يتم تقسيمها لثقافات فرعية مناسبة للمهمة الجاري العمل عليها.

وإذا أردت نموذجًا، إليك تسلسلًا هرميًّا للثقافات التي تعمل معًا بشكل مثالي ومتناغم:

- ثقافة المجتمع الذي نعيش فيه مثل الديمقراطية.
- ثقافة الشركة مثل الخدمات.
- الثقافة الفرعية الخاصة بقسم المبيعات مثل الأداء.
- الثقافة والقيم الفردية مثل الاهتمام.

يختلف المحاسبون والمهندسون وموظفو المبيعات بعضهم عن بعض، ولدى كل فئة منهم ثقافة خاصة، لأن كل فئة لها أهداف ومهام معينة. وبهذا الشكل، تكون تلك الثقافات واقعية وتعمل معًا لدعم تلك الأهداف.

كقائد، هناك شيئان يحتمل أنك تريد فعلهما:

- الاهتمــام بتلــك الثقافات الفرعيــة حيث إنها مهمة وعــادة ما تكون بنّاءة.
- الربــط فيما بينها لتحث الناس على المشاركــة والتعلّم من بعضهم البعض.

يمكــن لكثرة الثقافـات الفرعية فــي أي شركة أن يضرهــا؛ حيث رأيت شركات يجلســ فيها موظفو أقسام مختلفة في الغرفــة نفسها (ويكون هذا في الشركات الناشئة والصغيــرة) - المبيعات، وتطوير الأنظمة، والمالية، وتطوير المشروعات، والتنفيذ، والتسويق - وكل مجموعة من الموظفين لها ثقافــة فرعيــة خاصة بها، وليس لديهــا أي فهم للثقافــات الفرعية الأخرى فــي الشركة. على سبيــل المثال، ليست لــدى المهندس أيــة معرفة بالعمل اليومــي لموظــف المبيعات، والذي بدوره لا يفهم مــا يقوم به المهندس، ولا الكيفية التي يسير بها العمل في قسم المهندسين. من بين الجوانب السلبية للموضــوع، في هذا المثــال، هو أن موظفي المبيعات ســوف يأتون بحلول لا يمكــن للمهندسين الإتيــان بها، وبالعكس، فــإن المهندسين سوف ينظرون للموظفيــن في المبيعــات على أنهم مجموعة من الجهلــة والحمقى. (راجع #٠٣٢ افحص الأمور قبل أن تعد).

يمكــن أن يكون هنــاك تكبر وتنافســ وخلافات بين الثقافــات الفرعية لاختــلاف أهدافهــا بعضها عن بعض وتصادمها معًــا، أو لأنه أصحاب هذه الثقافات يتنافسون على موارد رأس المال نفسها.

لــذا، لديــك كل ما يمكــن أن تكسبه من إيجــاد طرق للتواصــل والدمج بيــن الثقافات الفرعية وإقامة تواصل بينها، والنمــو معًا. هنا، يلعب القائد غيــر التقليــدي - قائد العقلية - دورًا مهمًّا. فــي كل شركة، هنــاك أشخاص يربطــون بيــن كل العاملين فيهــا عن طريــق تنظيم حفــلات ودورات تنس الطاولــة. وفيمــا يخص الناحية الرسميــة، تُعْتَبر دعــوة الموظفين بعضهم لبعضــ إلى اجتماعات الأقسام طريقــة بسيطةً لإقامة تواصل بين الثقافات الفرعية وإتاحة المجال للتعلم والفهم في أنحاء المؤسسة.

٠٦٦ احتفل بتحقيق النجاح (ا. ت. ن.)

استثمر الانتصارات.

الأمر سهل - احتفل عندما يكون هناك ما يستحق الاحتفال به! مع ذلك، فإنه دائمًا ما يتم نسيان هذا الأمر. الاحتفال بالنجاح يشبه تطبيق فلسفة مدرسة الدلافين (انظر # ٠٤٨ مدرسة الدلافين) (وهي مكافأة السلوك الجيد بدلا من معاقبة السلوك السيئ) على مستوى الشركات. ودعوة الجميع للاحتفال بالنجاح؛ إنها طريقة فعّالة جدا.

دائمًا أبحث عن أسباب للاحتفال، ودائمًا ما أجد أبسط الأسباب لإقامة احتفال ما، وهذا لا يرجع فقط لحبي للاحتفال بلا سبب، ولكن لأن النجاح يُبنى على النجاح، ولأنك تريد أن يدرك الناس ذلك عندما يحدث. الاحتفال أمرٌ مثير للمرح أيضًا ويتيح للشركة فترة من الراحة يُرحّب بها.

كان لدى لاعب كرة القدم السويدي "هنريك لارسن" مسيرة طويلة وحافلة في كرة القدم الأوروبية؛ حيث فاز بكأس الأمم الأوروبية للأندية أبطال الدوري مع فريق برشلونة الأسباني في عام ٢٠٠٦. وصف "هنريك" الكيفية التي يمكن أن يكون توقع النجاح منك بشكل روتيني مدمرًا، والشعور الممثل في أنك دائمًا لم تؤد أفضل ما لديك في المباراة السابقة. بعد أن تكسب المباراة أو حتى نهائي في كرة القدم، تحتفل بنجاحك ليلة الفوز - ولكن في الأسبوع الذي يليه، الأمر يتعلق بالفوز بالمباراة القادمة؛ فأي نصر فائت ليست له علاقة باليوم، ما يهم هو النصر التالي.

وظيفتك هي تحقيق النجاح، وتدرك هذا في اللحظة التي ينتقل فيها التركيز لتحقيق النصر التالي. مع ذلك، فإنه ليس هناك من ينادي بأنه لا جدوى من الاحتفال بنصر ما لمجرد أنه سوف يأتي نصر آخر، ويحل محله لاحقًا. من الطبيعي تمامًا أن تستغرق لحظة للاعتراف بما تم إنجازه قبل المضي قدمًا.

الاحتفـال بالنجاح يعنـي ألا تنظر له كأمر مسلّم بـه؛ فالنجاح عادة ما يكون نتيجة ساعات لا تنتهي من العمل الجاد الذي يقوم به أشخاص جيدون. لـذا، اعترف بذلك المجهود وأشد به، وكـن شاكرًا لمن بذلوه. لا يجب أبدًا أن يصبح النجاح روتينًا، حتى لو كنت تتوقع أن يصبح الفوز نمطًا.

#٠٦٧ مؤسسة قائمة على القيمة (م. ق. ع. ق.)

القيم المشتركة هي جوهر ثقافة العمل.

تقوم ثقافة العمل القوية على الإحساس بالفخر: الأشخاص الذين يشعرون بأنهم ينتمون لتلك الثقافة، وفخورون بأنهم جزءٌ منها. كما رأينا من قبل، فالثقافة أيضًا مجموعة من المعتقدات والقيم والأنماط والعادات التي ترشد السلوك، وتتواجد الثقافات على العديد من المستويات: الدول، والشركات، والأندية، والمنظمات غير الهادفة للربح، ودور العبادة، ودوائر الأصدقاء على الإنترنت والواقع.

أي شبكة اجتماعية مثل الفيسبوك هي عبارة عن منصة يمكن لمستخدميها التعبير عن آرائهم أو قيمهم أو معتقداتهم من خلالها (بشرط ألا تخرق شروط الاستخدام)، وبذلك لا يمكنك أن تقول إنها ثقافة في حد ذاتها. رغم ذلك، فإن الفيسبوك لديه ثقافة تحكم كيف يعلّق الناس على ما يتم نشره، أو يحدثون معلوماتهم، أو يعطون الموافقة على ما يتم نشره لديهم. في اللحظة التي يجتمع فيها الناس للقيام بشيء ما، تظهر ثقافة أو معيار لما يقومون به؛ وهذه الثقافة أو هذا المعيار يمكن أن يتم إنتاجه بشكل متعمد لإنجاز هدف محدد، أو يمكن أن يتطور بمفرده.

لتبسيط الأمور، تقوم الثقافة على قيم ترشد الفعل طبقًا لترتيب تنازلي:

- قيم
- ثقافة
- أفعال

المكون الرئيسي للثقافة هو القيم، وهذا السبب في أن الحديث عن شركة قائمة على القيمة أكثر صلة بالموضوع من الحديث عن مؤسسة قائمة

على الثقافة؛ فالثقافة يسهل فهمها، إذا تم تقسيمها لقيم جوهرية قليلة سهلة الفهم؛ بحيث يكون الهدف من كل قيمة هو إرشاد الأفعال والسلوك.

يستحق الأمر تكرار قول إن الثقافة هي سلوك؛ فإذا كانت لديك ثقافة- وهي الثقافة التي ربما تكون محددة بكلمات وشعارات لطيفة، ولكنها لا ترشد كيفية تصرفك - فلا فائدة منها. على سبيل المثال، إذا كانت ثقافة العمل في بنك هي "تقديم أداء رائع"، فربما تكون هذه العبارة شديدة العمومية فيما يخص إرشاد سلوك معين؛ أي ما يخص "التقديم"، وتفشل في تحديد ما هو "الأداء الرائع". وما هي القيم الأساسية. على سبيل المثال، هل يمكنك استخدام أية وسائل لتقديم الأداء؟ أم يجب عليك فعل هذا بطريقة أخلاقية وقابلة للاستمرار؟

لكي تكون مفيدًا، تأكد أن قيم شركتك:

- قابلة للتنفيذ ومحددة، ويمكن التصرف طبقًا لها.
- مقبولة ويُنظر لها نظرة إيجابية.
- مشتركة ويفهمها الجميع.
- محددة من جانب الجميع، لا من جانب لجنة بعيدة الاختصاص.
- واضحة وبسيطة وسهلة التذكر.
- تثير الفخر وذات معنى.
- يتم تحديثها مع تطور الشركة والعالم المحيط.

آخر نقطة مهمة جدًّا، وهي أن العديد من الشركات عانت عندما كانت لديها ثقافة قوية بقيم متصلبة لم تعد متماشية مع المجتمع، أو من تريد الشركة توظيفهم. وفي معظم الدول، يعد الجيش واحدة من أقدم المؤسسات التي تعيَّن عليها أن تتكيف وتغير بعضًا من قيمها بتغير المجتمع.

٠٦٨ القيمة الأساسية (ق. أ.)

أسس الشركة حول قيمة واحدة رئيسية، وليس أي شيء آخر.

في أية شركة، إذا كان يجب عليك اختيار قيمة وحيدة جوهرية، ماذا ستختار؟ إن الهدف الأساسي للقيادة هو النتائج، لذا يجب أن تكون تلك القيمة أمرًا حددته كدافع نهائي للنتائج. كذلك يجب أن تكون القيمة الأساسية أيضًا شيئًا ذا مغزى ومعنى لمن يعملون به.

إذا سألت موظفي شركة التجزئة الإلكترونية زابوس عن قيمتهم الأساسية في العمل، ستأتيك الإجابة بسرعة: خدمة العملاء. جمعت شركة زابوس كل من يعمل في الشركة حول هدف واحد: تقديم أفضل تجربة ممكنة للعميل، يسمونها "فلسفة الروعة".

إذا سألت جنود البحرية الأمريكية، فإن قيمتهم الأساسية هي *Semper Fidelis* وهي جملة لاتينية معناها "مخلص للأبد"، وهذا الشعار مستمر منذ عام ١٨٨٣، وهو يرشد جندي مشاة البحرية الأمريكية إلى أن يكون مخلصًا لمهمته ولزملائه وللقوات البحرية ولبلده.

بالنسبة لسلسلة مطاعم بابا جونز، فإن القيمة الأساسية لديهم هي جودة المنتج. هكذا تعرف الشركة ما تركز على تحقيقه: "يجب أن نحافظ على قيمتنا الأساسية لتبقى قيمتنا الأساسية. سوف نستمر في صنع بيتزا بابا جونز التقليدية عالية الجودة".

في شركة فالف - وهي إحدى شركات تطوير ألعاب الفيديو، فإن القيمة الأساسية هي التوظيف. وفي هذه الشركة، يعرّفون تلك القيمة في كتيّب الموظف الإرشادي كما يلي: " توظيف الأشخاص المناسبين هو أهم شيء في الكون. ليس هناك ما يضاهيه. إنه أهم من التنفس. لذا عندما تعمل على توظيف الأشخاص - بمعنى المشاركة في المقابلات الشخصية أو الابتكار في منطقة التوظيف - أي شيء آخر تقوم به لا فائدة منه ويجب تجاهله".

للقناة الثالثة في الإذاعة السويدية بي ٣ شعار بسيط: "نحب الموسيقى الحديثة". يكررون الأغنيات الجديدة بشكل لا ينقطع، وهذا أمرٌ جيد لأن المستمعين يدركون أنهم عندما يضبطون المذياع على قناة بي ٣، سوف يستمعون للأغنيات الحديثة فقط (ليست هناك أية أغنيات قديمة). إذن انطلاقًا من هذه القيمة، يركز طاقم العاملين بالقناة على الموسيقى الجديدة والحديثة، ويتم تعزيز ثقافة اهتمام القناة بالموسيقى الجديدة، وقبل كل شيء، نستطيع أن نتشارك العاطفة التي تنبع من حب الموسيقى. القيمة الرئيسية في القناة الثالثة في الإذاعة السويدية هي الموسيقى الحديثة، وهي قيمة سيدركها الكل.

الشركة القائمة على القيمة تعني لي ثلاثة أمور، وهي أنها شركة:

- قائمة على القيم والمعتقدات الجوهرية.
- تركّز على القيمة التي تعطيها لحملة الأسهم مثل العملاء.
- قائمة على معتقد وصيغة تتعلق بكيفية كسب الشركة للمال.

لكي تفهم أي نوع من ثقافات العمل تريد أن يصبح جزءًا من الشركة بشكل أفضل، يجب أن تعرف ما القيمة الرئيسية، كما يقولون في مطاعم بابا جونز. وهناك طريقة أخرى وهي النظر لها فيما يتصل بإسعاد العميل، وهذا له أبعاد أخرى أكثر من مجرد تقديم "قيمة"، كما ذكر كلٌّ من "لينا راميلت" و"جوناس كيلبيرج" و"توم كوسنيك" في كتابهم *Gear Up*.

القيمة الأساسية لي في شركاتي كانت دائمًا "قيمة العميل"، أيًّا كان نشاط الشركة؛ فالغرض من العمل هو إعطاء قيمة ملموسة أو غير ملموسة يدركها العميل، ويجد أنها أعلى من تكلفة الخدمة أو المنتج. إذا ظن العملاء أنهم لا يحصلون على القيمة مقابل مالهم، يمكنهم الحصول عليها من أي مكان آخر، وسوف يؤدي هذا إلى خسارة المشروع؛ فدائمًا ما تكون هذه العلاقة الحسابية بين المنتج والسعر دائمًا عمليةً قائمةً في ذهن العميل. ولكن بالطبع، فإن منظور قيمة العميل يجب أن يسير في توازن مع منظور

قيمة الشركة: التكلفة والفائدة العائدة على الشركة من تقديم تلك القيمة للعميل؛ فتحمّل تكلفة كبيرة سوف يسعد العميل، ولكنه لن يجعل الشركة تحقق أرباحًا. ومع ذلك، فإنه في الوقت نفسه فإن التركيز الكثير على أرباح الشركة ربما يقلل من التركيز على قيمة العميل، ويقلل كذلك من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

هذا المنظور الخاص بالموازنة بين قيمة العميل وقيمة الشركة هو جوهر العمل وقيمة إرشادية في عملي. كلمة *القيمة* يمكن أن ترتبط بكل من الأرباح والمعتقدات؛ فكلاهما شيء مهم، ويسيران يدًا بيد.

٠٦٩ أعط الثقافة اسمًا (أ. ث. س.)

كلما كانت الثقافة أوضح، كانت أفضل.

لكي تجعل ثقافة الشركة أسهل في تذكرها والارتباط بها، أطلق عليها اسمًا مثل اسم "فلسفة الروعة" الذي أطلقوه في موقع زابوس. فدائمًا ما يكون وصف الثقافة أفضل ما يمكن عندما تسمى باسم القيمة الجوهرية لها؛ لذا سمّ تلك القيمة أيضًا. اجعل الأسماء سهلة التذكر ومثيرة للمرح، واجعلها مهمة وعش طبقًا لها. كقاعدة عامة، يجب أن تمتلك قيمًا قليلة.

ولما طبقت هذه الفكرة في شركة رئيسية في السمسرة والوساطة، سمّيناها "ثقافة جربنا"؛ حيث إننا كنا نريد أن يجرب العملاء كيف يقدم أداؤنا القيمة المطلوبة، وحددنا إحدى عشرة قيمة جوهرية؛ حيث ظننا أن الرقم ١١ أقل ارتباطًا بجو الشركات من الرقم ١٠، لكن الجانب السلبي لهذا الرقم من القيم هو أنه كبير. لذا، حاول الحد من القيم الجوهرية بما يجعلها لا تزيد عن العدد ثلاثة.

كان أصل تلك الثقافة هو الطموح لتقديم قيمة عميل حقيقية من خلال التسويق عبر الإنترنت والتركيز على النتائج، وفي الوقت نفسه، تقديم بيئة عمل مرحة ومفيدة. وقد تم تحديد الثقافة التي كانت متواجدة في الشركة بالفعل خلال بضع جلسات مع مجموعات من الأقسام المختلفة.

كانت عملية الإتيان بثقافة عمل عمليةً بسيطةً:

١. عُقِدَ اجتماع في كل قسم للإتيان بالتسميات والمصطلحات والقيم والمعتقدات والمبادئ والأوصاف والأمور التي تحدد الثقافة مثل "سعر قائم على الأداء"، و"نحن نجيد التعامل مع الأطفال".

٢. بعد ذلك، التقى ممثلو كل قسم مع زملائهم للمساهمة في النتائج في اجتماع ثقافة العمل. تمت كتابة كل شيء في ملاحظات لاصقة

وتعليقها على الحائط.

٣. بعـد ذلك، تم تنظيم الملاحظات طبقًا للأفكار، على سبيل المثال، "قيمة العميل" و"الابتكار" و"التوظيف".

٤. لُخِّصَـتْ تلك الأفكار - التي شكلت بعد ذلـك الأساس للثقافة - في إحـدى عشرة قيمة أساسية، ثـم سُمِّيَتْ كل قيمة بما يجعلها مختلفة ومميزة، وسهلة التنفيذ، ولا ترتبط بجو الشركات.

٥. أخيرًا، كتبنا وصفًا مختصرًا وسريعًا لكل قيمة.

كانـت قوة هذه العملية تكمن في أنها غير ذات تسلسل هرمي، أو للدقة، عمليـة مسطحة. تطورت العملية من أسـاس الشركة. والآن، لم يعد يتطلب الأمـر شيئًا سوى الانطـلاق في عيش تلك الثقافة وتحدث لغتها وهذا أمر لا يقل أهمية. هـذه هي الثقافة التي قدمناها في الموقع الإلكتروني على هيئة إحـدى عشرة قيمـة جوهرية أو أساسية، من أجل موظفينـا ليستمتعوا بها، وكذلـك كطريقة لتقديم الشركة للناس الذين نتطلع لتوظيفهم. تم تعريف كل قيمـة جوهريـة في فقـرة صغيرة لجعلهـا مفهومة. لنعِد قـول إن إحدى عشـرة قيمة عـدد كبير ويصعب تذكـره. لذا، يجب أن يتـم اختصارها في ثـلاث قيم فقط. (راجـع #٠٩٤ تشبث بثلاثة). ولكن رغـم ذلك، لم نهتم بتلخيصها، لذا إليكم الإحدى عشرة قيمة على هيئة عناوين:

١. التركيز على قيمة العميل = **العميل هو الملك.**

٢. شركة ليس فيها تسلسل هرمي = **عالمنا مسطح.**

٣. **دافع الأداء = النتائج، النتائج، النتائج.**

٤. التوظيف ومكان العمل = **زملاء أذكياء.**

٥. القدرة على قول لا = **قلوب شجاعة.**

٦. شركة قائمة على الفريق = **فريق البرازيل.**

٧. المهنية = **الجودة.**

٨. الامتياز فيما نقوم به = **أن نكون أفضل من مجرد شركة سمسرة.**

٩. الابتكار = **العقل الموجه بشكل كبير.**

١٠. سلوك استباقي = **كلنا قادة.**

١١. التوازن = **تناغم اجتماعي.**

على سبيل المثال، بعد كل مقابلة يتم إجراؤها مع موظف محتمل، نسأل بعضنا البعض: "هذا سيصبح زميلًا ذكيًّا؟"، إذا كانت الإجابة نعم، ندرك عندها أننا وجدنا المرشح المناسب. هكذا ترشد الثقافة الأفعال، وتصبح نظامًا للعمل (راجع #٠٦٣ نظام التشغيل).

نقطة أخيرة، هل يجب عليك حقًّا التعبير عن الثقافة بكلمات للاستفادة منها على أرض الواقع؟ بعض أكبر وأنجح الشركات المشهورة في العالم لا تفعل هذا. ليس لدى آبل وجوجل وفيسبوك ثقافات محددة وواضحة ورسمية، على حد علمي. لكن هل لدى تلك الشركات قيمة أساسية؟ نعم، يمكنني قول هذا؛ فشركة آبل تنتج منتجات رائعة، بينما تتيح جوجل للمستخدم تجربة استخدام رائعة، فيما تقدم فيسبوك أداة اجتماعية "تساعدك على التواصل ومشاركة ما لديك مع الآخرين"، وهذا مجانًا. سواء كانت الثقافة،

مكتوبة أم مقروءة، أو كانت قد أتت من خلال عملية ديمقراطية كاملة أم لا، ثقافة لها اسم أم لا - من الأفضل في كل الأحوال أن تكون واضحًا في القيم التي ترشد شركتك.

نقاط للتفكير

١. هل لديك ثقافة واضحة في شركتك؟ هل هي محددة أم لا؟

٢. هـل يمكنك ذكر قيم شركتك الجوهريـة؟ كم عددها؟ هل لهذه الثقافة اسم؟

٣. ما القيمة الأساسية؛ أهم شيء في عملك؟

٤. مـا الأفعـال الملموسـة التـي تنتجهـا ثقافتك فـي العمل؟ علـى سبيل المثـال، هل ترشدك في عملية التوظيف؟ أو في الطريقة التي تقدم بها الخدمات والمنتجات؟ أو في الكيفية التي تحتفل بها بنجاحك؟

٥. هـل مـررت بصدامات ثقافية، علـى سبيل المثال، بيـن أقسام مختلفة في الشركة أو المؤسسة التي تعمل بها؟ كيف تتعامل أنت وزملاؤك بقيم أساسية مشتركة، وتفكرون بشكل إيجابي بشأنها؟

٦. كيف ظهرت ثقافات وقيم شركتك الأساسية؟

٧. هل شاركت في بناء وتعريف ثقافة العمل في شركتك؟

الفصل السابع

البناء والفوضى

كان الذئب والبطة يتناولان الغداء معًا؛ فقال الذئب مخاطبًا البطة:

"كيف أحوالك؟". ردت البطة: "حسنًا، أنا منشغلة بمطاردة فتات الخبز هنا وهناك. كيف حالك أنت؟"،

ردّ الذئب الرمادي الخبيث: "هذا جيّد. لقد قمت بتنظيم عصبة ذئاب جديدة لنهجم على تلك الأغنام في الوادي، ولكن، كالعادة، نحتاج للاحتياط من المزارع الذي يريد القضاء علينا".

كان هناك حمار يجلس على الطاولة المجاورة لهما، ولم يستطع مقاومة إغراء الإنصات لما يقولان؛ فقال مخاطبًا كليهما:

"يمكنكما تشكيل فريق رائع معًا".

رد كلاهما في وقت واحد: "لماذا؟".

رد الحمار: "أليس هذا واضحًا؟"، ثم وجه حديثه للبطة قائلًا: "يمكنكِ أنتِ وأفراد آخرون من البط العثور على المزيد من قطع الخبز، إذا نظمتم أنفسكم بشكل مناسب، وطبقتم بعض الطرق بدلًا من الذهاب إلى حيث تدلكم مناقيركم"، ثم التفت للذئب وقال له: "وأنت أيها الذئب، يمكنك بصحبة عصبتك من الذئاب، العثور على المزيد من الأغنام عن طريق

الارتجال بدلًا من الهجوم على القطيع نفسه كل مرة. إذا نجح هذا، يمكنكما افتتاح مطعمكما الخاص!".

لهـذا هناك مقهى يسمـى "الذئب والبطة" - وأنصحكـم بزيارته؛ فهو جيـد جدًّا - ولهذا أيضًا يمكنـك إقامة مشروعك الخاص بالطريقة نفسها من خلال الموازنة بين البناء والفوضى.

الفوضـى هي الابتـكار الإبداعـي، والمحاولـة المستمـرة، والوقوع في الخطـأ، وهي ما يطور الشركة، ولكـن يمكنها أيضًا أن تقضي على الشركة. البنـاء هو الهيـكل والإطار والنظـام والمنصة التي يتم مـن خلالهم إدارة المشروع أو الشركة، ولكن البناء أو الهيكل بمفرده لن يقود لشيء. المقصد هـو الوصـول إلـى المزيـج والتـوازن الصحيحين. لـذا، اجمع بيـن هذين العنصرين، وستصل إلى صيغة للنجاح.

يتناول هذا الفصل التنظيم من أجل الإدارة.

#٠٧٠ البناء من أجل القيادة (ب. م. أ. ق.)

المؤسسة التي تحدث فيها القيادة.

مثلما يحتاج مشروعك أو شركتك للهيكلة، فإن فلسفتك القيادية تحتاج إلى الهيكلة أيضًا. وعادة ما تتكون الشركة التي لديها مجموعة من القادة التقليديين من هيكل هرمي تقليدي، والعديد من طبقات التسلسل والتبعية الإداريين. أما الشركة التي تضم قادة عقلية، فمن المرجح أن يكون لديها أسلوب إداري أفقي، ومبادرات فردية، ومديرون تقليديون أقل (أو دون مديرين تقليديين تمامًا). الآن، سوف يكون من الخطأ تصديق أن هيكلًا وظيفيًّا أفقيًّا أو مسطحًا بدون مديرين لن يكون هيكلًا على الإطلاق؛ فالشركة التي تتكون فقط من قادة العقلية سوف تظل بحاجة إلى هيكل، ولكنه سيكون من نوع آخر.

تعمل شركة تطوير الألعاب فالف بإدارة أفقية بدون مديرين، ويطلقون على ذلك في كتيب الموظف الإرشادي اسم الأرض المسطحة:

> إننا نريد مبتكرين، وهذا يعني الحفاظ على البيئة التي ستساعد على ازدهارهم؛ لهذا فإن شركة فالف شركة تعمل بهيكل أفقي. هذه هي طريقتنا المختصرة لقول إنه ليست لدينا أية إدارة، ولا طبقات إدارية تتبع طبقات أخرى. لدينا مؤسس/رئيس، ومع ذلك، فإنه ليس مديرك؛ فهذه الشركة ملكك لتقودها - نحو الفرص وبعيدًا عن المخاطر.

في الأساس، فإن غرض شركة فالف هو تحقيق نتائج أفضل من أجل العميل والشركة على حد سواء. وفي هيكل فالف الأفقي الخالي من المديرين، يتم النظر لكل موظف على أنه ما أطلق عليه اسم قائد العقلية، بينما ترشده الثقافة والمبادئ الأساسية مثل توظيف المزيد من أصحاب المواهب، وتحقيق أرباح للشركة، والبحث عن أكثر ما يمكنك القيام به من أمور مفيدة، والعمل على المشروعات التي يمكن أن تقدم قيمة للعملاء.

قدرٌ كبير من العمل في شركة فالف حول المشروعات، والخيار يرجع في اختيار مشروعات تظن أنه يمكنك المساهمة فيها بأكبر فائدة ممكنة، والمساعدة في تنظيمها، وربما تتقدم لتولي قيادة مشروع ما. كما يقولون في شركة فالف: "هناك هيكل للعمل. غالبًا ما يكوِّن أفراد العمل في مشروع ما هيكلًا داخليًّا مؤقتًا لتلبية احتياجات المجموعة". لكن المزيد من التأكيد على مبادرة الأفراد وبدون هيكل تقليدي، يتطلب نظامًا من الفحص والموازنة؛ فمثلًا، هناك مراجعات أقرانك (تغذية راجعة من زملاء العمل حول أدائك)، والتدرج التراكمي (أداؤك النسبي ومساهماتك القيّمة وما ستحصل عليه طبقًا لهذا) وثقافة لها توجه بنّاء نحو الأخطاء. إذن، بنقص الهيكل التقليدي، تظهر أهمية المسئولية الفردية.

في أية شركة أو مؤسسة عامة، فإن هياكل القيادة التقليدية تتضمن:

- الأدوار - من يفعل ماذا؟ وكيف يمكنك أن تؤثر في تلك الأدوار؟ ومن لديه السلطة لهذا؟
- التقارير - من رئيسك؟ أم أنك تعمل بدون رئيس؟
- الفريق - من يعملون معًا في مجموعة؟ وما هو ذلك الهيكل؟
- الاجتماعات - متى ومن تلتقي بهم للاجتماع بشكل منتظم؟ وما الغرض من الاجتماع؟
- المشروعات - لمن تلك المشروعات؟ ومن يديرها؟
- الملتقيات - أين يجب أن تكون؟ وماذا تفعل هناك؟

الآن، هناك ثلاث نواحٍ لهذا؛ الأولى، أي هيكل تقرر الاستقرار عليه يجب في النهاية أن يخدمَ الغرض من وراء مشروعك والكيفية التي تظن أنه يمكنك تحقيق النتائج بأفضل طريقة ممكنة.

الناحية الثانية هي أنك سوف تحتاج إلى العثور على التوازن البنائي الصحيح مثل وضع أدوار محددة بوضوح، وإجراءات بسيطة لرفع التقارير،

وفـرق عمـل ذات حجم وتكويـن مناسب، وعـدد مناسب مـن الاجتماعات واللقاءات، وكل هذا طبقًا لتوجهك القيادي بدون بيروقراطية شديدة الثقل.

فيمـا يخص اللقـاءات، دائمًا كنت أجعل إحـدى أولوياتي إقامة اجتماع شهري مع جميع طاقم الموظفين لإمداد الجميع بمعلومات شفافة وواضحة، وبنـاء ثقافـة وبث طاقة للعمـل. إن اللقاء ليس مجرد اجتمـاع، ولكنه تجّمع يضـم كل من بالشركة معًـا، ويمكن أن يكون هذا التجمـع اجتماعًا شهريًّا، ولكـن يمكن أيضًـا أن يتم في أثنـاء الاحتفال بالعام الجديـد، أو في عطلة للشركة، أو في دورة للكرة الطائرة. كذلك من الممكن أن يكون هذا التجمع مؤتمرًا لموظفي المبيعات، أو أسبوعًا تدريبيًا تمهيديًّا للموظفين الجدد.

النـاحيــة الثالثة هي أنه يجب أن تعمل على نجـاح هذا التجمع أو اللقاء؛ فربمـا يكون الناس غير راضيـن بأدوارهم، أو لا يحبون مديرهم أو لا تسير الأمور بينهم وبين أفراد فرق العمل على ما يرام أو قضاء الكثير من الوقت في الاجتماعات والملتقيات والتي لا تفيد أحدًا. كيف تجعل هذا أمرًا مجديًا عندمـا لا يكون كذلك؟ ربما يكون الهيكل ذاته غير مناسب أو به العديد من طبقات التسلسل الهرمي القيادي، أو يحضرون العديد من الاجتماعات غير الهادفـة، يوجد عدد زائد مـن المشاركين في مشروع مـا. فكّر كيف تجعل الهيـكل الوظيفي أكثر إفادة. عـلاوة على ذلك، ربما تكـون تركيبة الأفراد أو توجهاتهـم هي سبـب المشكلة، وهنـا تأتي أهمية دور قائـد العقلية. في الشـركات التقليديـة، يقـوم القائـد التقليـدي بالدعوة لعقـد الاجتماعات ووضـع أجندات العمل، ولكن الأمر يرجـع للجميع في تبني توجه فكري بنّـاء يـؤدي إلـى إنجاح الاجتماع. لن ينجح أي هيكل قيـادي، إذا كان الناس غير مستعديـن لإمداده بالطاقة الإيجابية. وهنا، سوف يستفيد القائد التقليدي من عاطفة ودافع قائد العقلية.

فكّر فيمـا يلي؛ يرجع جمال وعاطفة وطاقة مباراة كرة القدم إلى هيكل إدارة المباراة؛ فهناك فريقان، يتكون كل منهما من ١١ لاعبًا يلعبون فترتين مـدة كل منهما ٤٥ دقيقة بهدف بسيط هـو وضع الكرة في مرمى الخصم.

هــذا الهيــكل هو ما يطلق الطاقــة؛ فلم تكن اللعبة لتكون مــا هي عليه بدون قواعــد أو أساس، بل كانت لتصبح مجــرد فوضى. لكن عدم التوقع، عندما يأتي في إطار مرجعي مشترك، ينتج المعجزات.

الأمــر نفسه ينطبق على الشــركات: ما يطلق الطاقة في العمل هو هيكل وتنظيــم المشــروع. التركيز والوضوح والنظام؛ كلها أمــورٌ جيدة؛ فالتركيز على الكثير من الأمور في آن واحد ونقصان الشفافية وعدم النظام يستنفد الوقــت والطاقة. لكن احــذر - الكثير من التنظيمــات والقواعد سوف تمثل عقبــات للطاقة والنمــو. وبالتالــي، يتمثــل دورك كقائد في إيجــاد التوازن الصحيح.

يتضمــن هيكل العمــل السوقَ التي أنت جزءٌ منهــا، والعملاء الذين تبيع لهــم، ومــا تعرضه عليهــم. كذلــك يتضمن هيكل العمــل الرؤيــة الأساسية والمهمــة وأهداف الشركة، يتضمن ذلــك الهيكل ثقافة وروحًا. لذا، فإن كل ما يرتبط بالطريقة التي تنجز بها العمل هو في الأساس هيكل للعمل.

يمكــن أيضًا أن يكون ذلــك الهيكل عقبة؛ فــإذا كان لديك فريق عمل لا يعمل بشكل جيد، حتى لو كان كل فرد فيه يعمل جيدًا على المستوى الفردي، فــإن الحل ربما يكــون في تغيير الهيــكل. جرب تشكيل فريــق آخر بأعضاء يمكنهم العمل معًا أفضل بوجود "الكيمياء" المناسبة بينهم مع إيجاد أدوار جديــدة للأفراد الآخرين في فريق جديد أو أقسام عمل جديدة حيث يمكن استخــدام مهاراتهم بشكل أفضل. يجب أن تؤمــن أن النــاس يمكنهم العمل معًــا عن طريق تحسيــن العلاقات والتركيــز على العمل والتقــدم لمواجهة التحديــات، ولكن أحيانًا يكــون الافتراق هو الحل. على مستــوى أعلى، فإن الشركــة التي لديها أفرع في العديد من الأســواق، وتتبع أسلوبًا مركزيًّا في التنظيــم، ربمــا تفكر فــي تطبيق اللامركزيــة في كل بلد. فكــر كيف يمكن أن يصبــح الهيــكل منتجًا، كما يمكــن أن يشكل عقبة. (انظــر #٠٦٠ حرر الطاقة).

#٠٧١ العديد من الطباخين (ع. م. ط.)

من المسئول؟

هناك نوعان من المواقف يخلقان نوعًا من الارتباك في أية شركة:

- أن يكون هناك العديد من الأشخاص المسئولين عن المهمة نفسها.
- شخصٌ لديه أدوار كثيرة.

يحدث أن يكون هناك مديران تنفيذيان يديران الشركة معًا. على سبيل المثال، تشتهر شركة ريسيرش إن موشن، وهي المطورة لجهاز البلاكبيري، بأنه يديرها مديران تنفيذيان، وهما "جيم بالسيلي" و"مايك لازاريديس"، واللـذان أسسا الشركـة عام ١٩٨٤. السبـب وراء وجود مديريـن هو أنهما قامـا بمـزج مهاراتهما في المبيعـات والتقنيات. ولكن فـي نهاية الأمر، لم يفلـح ذلك الأسلوب؛ لأنهما فشلا في الاستجابة للتغيرات السريعة في سوق الهواتـف المحمولة، وتم إبدالهما بمدير تنفيـذي واحد. عندما يكون هناك مديـران أو أكثر لشركة أو مشروع أو قسم، أظن أنه سيظل عليك التأكّد من أن المسئوليـات والتوقعات موضحة تمامًا لتتجنـب حدوث فوضى. كقاعدة عامة، دائمًا ما أفضل أن يكون هناك شخص واحد مسئول عن مجال محدد في الشركة أو العمل للحفاظ على البساطة في العمل.

يمكن أن تحدث مواقف يوجد فيها العديد من "المديرين" أو "الطباخين". أحـد الأمثلة على هذا هو عندمـا يكون كبير المديريـن التنفيذيين مسئولاً عـن النتائج النهائية، لكن لدى فريـق الإدارة آراء مختلفة حول كيفية إدارة العمـل. هنا تـزداد احتمالية حدوث نزاع بين القـادة التقليديين وبين قادة العقلية (وهم رؤسـاء الأقسام وليسوا القادة التقليديين للشركة)، إذا كانت كل مجموعـة منهم تسير في اتجاه معاكـس، وهنا يظهر وجود توازن بسيط بيـن أفراد فـرق العمل المنخرطين والمتحمسين مـن ناحية، وبين إمكانية

وقـوع نزاع هدَّام جراء الآراء المختلفة مـن ناحية أخرى. وفي هذه الحالة، سوف يكون في كل اجتماع هناك احتمال لضياع الوقت والطاقة في مناقشة الاتجاهـات والإستراتيجية الخاصة بالعمل. إذن، عندما يكون هناك الكثير مـن الطباخين فـي المطبخ، سوف يعانـي العمل بعد قليل مـن الصراعات الداخليـة. حقًا تحتاج دائمًا لتشجيـع النقاش، ولكنّ هناك خيطًا رفيعًا بين النقاشـ الصحي وبيـن الخلاف المدمر. يعمل قـادة العقلية بشكل أفضل، عندما يكـون هناك اتجاه ورؤية مشتركان، ويمكن بشكل كبير أن يكون أحد أولئك القادة هو صاحب الرؤية.

المشكلة المحتملة الأخرى تظهر، عندما يكون هناك فرد أو أكثر يقومون بأكثر من دور واحد في الوقت نفسه. كان هناك في إحدى الشركات، كبيرة مديري التقنيات وكانت أيضًـا تشغل رئيسة سوق جغرافية جديدة (المدير الإداري للشركـة المحلية)، وبالتـوازي مع ذلك، كانت مسئولة بشكل جزئي عن منطقة مشروعات جديدة عبـر الإنترنت. كانت المحصّلة النهائية هي الفشل في المناطق الثلاث. ولاحقًا، أصبحت كبيرة مديري التسويق، وكانت فـي الوقت نفسه ما زالـت كبيرة مديري التقنيات، وحدث الحجم نفسه من الارتباك ونقص التركيز. إن البساطة والتزام الشخص بدور واحد فقط في العمل يتيح للناس التركيز على ما يتفوقون في القيام به، وفي الوقت نفسه، يتيح الفرصة لتطبيق قيادة العقلية.

تعتمـد الطريقة التي يجب للناس أن يتقدموا ويظهروا بها مهاراتهم في القيـادة على هيكل وثقافة العمل فـي الشركة؛ فالقادة يقومون بالمبادرات، بينما تتوقـع الشركة ذات الإدارة الأفقية من الموظفين أن يتقدموا، ويتولوا المسئوليـة فـي الوقـت نفسه تنظيـم أنفسهم حـول الأفـكار والمشروعات والنتائج. إنك تريد الوضوح، لا مطبخًا به العديد من الطباخين يتحرك كل منهم في اتجاه مختلف، ويطبخ وصفته الخاصة.

٠٧٢ تجنّب الاجتماعات الكسولة (ت. ا. ك.)

لا تضيّع *الوقت*.

الاجتماعات. سواء شئنا أم أبينا، فإننا نقضي الكثير من وقتنا في الاجتماعات، لكن يظل من الضروري الجلوس ومناقشة الأمور في معظم المشروعات. وغنيّ عن القول إنه يجب عليك إدارة الاجتماعات بكفاءة؛ فالخطيئة الكبرى التي تُرْتَكَب في الاجتماعات هي تضييع وقت الناس. كما أن الكسل هو إحدى الخطايا الكبرى، وهو أكثر الأمور ارتباطًا بموضوع الاجتماعات السيئة.

الكسل هو الخمول، ويتخذ أشكالًا كثيرة في الاجتماعات:

- عدم الذهاب للاجتماع في الميعاد المحدد.
- عدم توافر أية أجندة أو غرض للاجتماع.
- النقاشات المطولة حول الأمور غير المهمة.
- عدم اتخاذ أية قرارات وعدم الوصول لأية حلول.
- إنهاء الاجتماع بدون تلخيص ما تم نقاشه.
- عدم تدوين عناصر الاجتماع - لن يتذكر أحد ماذا كان موضوع الاجتماع.
- عدم تدوين ما تم الوصول له في الاجتماع من أفعال أو عدم متابعة ما سيتم القيام به.
- عدم إنهاء الاجتماع في وقته.
- عقد اجتماع جديد لتضييع المزيد من الوقت.

تتطلب إدارة اجتماعات فعّالة عقلية تتعلق بمحاربة الكسل، مع طرح سؤال: "هل نحتاج حقًّا لإقامة اجتماع؟".

٠٧٣ كن واضحًا بشأن العمل (ك. و. ب.ع.)

أين ستبدأ وأين ستذهب، وماذا سيحدث خلال الطريق؟

لديـك بشكل مـا الهيكل الثابت و"خطـة" العمل أو المشـروع، ولكنك أيضًا لديـك السمـات الأكثر تطورًا وديناميكيـة للمشروعات تمضـي قدمًا داخل هيـكل العمل. يمكن أن تتخـذ تلك العملية العديد مـن الأشكال، على سبيل المثال:

- تأسيس شركة في سوق جديدة.
- مشروع تطوير برمجيات.
- وضع خطة لميزانية وأهداف العام الجديد.
- توظيف موظفي مبيعات جدد.
- تنفيذ إستراتيجية.

المكونـات العامة هي أنـك ستنتقل من النقطـة (أ) إلى النقطة (ب)، وأنـك يجب أن تحقـق النتائج المرغوبـة، وأن هنـاك أشخاصًا منخرطين فـي العمل بأشكال عدة. وكالعادة عندمـا ينخرط الكثير من الأشخاص في العمـل، يجب أن تكون حذرًا. هنـاك بضعة أمور يجب تذكرها عند تخطيط وإدارة مشروع ما:

- وضّح لكل المشاركين ما هو متوقع حدوثه بالضبط في كل مرحلة.
- كن واضحًا فيما يتعلق بدور كل شخص في العمل وما هو متوقع منه.
- شـارك الآخرين هـدف وغرض المشـروع حتى يمضـي الجميع في الاتجاه نفسه.
- أشرك الجميع في التخطيط للعملية لخلق نوع من الملكية؛ أي يشعر الجميع أنها عمليتهم.
- بعد انتهائها، قم بتلخيص ما حدث.

في أثناء حضور دورة تدريبية في كلية ستوكهولم للاقتصاد، كان محاضرنا هو العالم والأستاذ السويدي "ديفيد إنجفار"، وهو يشتهر بعمله في مجال علم الأعصاب، كما أنه مؤلف الكثير من الكتب في العديد من النواحي الخاصة بكيفية عمل الدماغ البشري. كيف يعمل الدماغ وكيف نفكر، كانا ذلكما هما موضوعي المقرر. وانطلاقًا من معرفته للكثير عن آليات الدماغ، قال لنا: "لكي أجعلكم تتذكرون محاضراتي، سوف أتقمص دور بائع أمريكي عبر التلفاز: أخبركم أولًا بما سأقوله، ثم أقوله، ثم أخبركم بما قلته للتو".

هذه عملية مباشرة للغاية ويمكنك اتباعها. عندما تسوء الأمور، يكون هذا عادة نتيجة سلبية لامتلاك العديد من الأشخاص أفكارًا مختلفة عما يجب أن يحدث. لا يمكنك أن تعبر عن كل شيء عن العملية بوضوح (انظر #٠٩٦ الإفراط في توصيل الرسالة وتكرارها).

٠٧٤ حدد النسبة المتوسطة (ح. ن. م.)

قاعدة" خمسون - خمسون" ، قاعدة" ثمانون إلى عشرين" ، قاعدة" عشرة عشرة عشرة" .

توحي قاعدة "خمسون - خمسون" بالتوازن، على سبيل المثال، تحصل على ٥٠ بالمائة إشادة، و٥٠ بالمائة تغذية راجعة بنّاءة. وهذا يعني أن كل عنصر متساوٍ في النسبة. أما قاعدة "ثمانون إلى عشرين"؛ فهي توحي بالنسبة المتباينة، فعلى سبيل المثال، ٢٠٪ من العملاء يساهمون بنسبة ٨٠ بالمائة من الأرباح، بينما تمثل قاعدة "عشرة عشرة عشرة" طريقةً للتفكير بخصوص المنظور، على سبيل المثال، عند النظر في قرار ما، تخيل كيف سيتم النظر له بعد ١٠ دقائق أو ١٠ أشهر أو ١٠ سنوات.

وضعت "سوزي ويلش" في كتابها *Ten Ten Ten* مخططًا تمهيديًّا لهذه القاعدة الأخيرة، وأظن أنها طريقة عظيمة لوضع الأمور في منظور صحيح. ما يمكن أن يكون قرارًا صعبًا على المدى القصير، مثل ترك وظيفتك، ربما لا يبدو قرارًا سيئًا على المدى الطويل. أيضًا، عندما تضع ما تريد تحقيقه صوب أعينك في فترة عشر سنوات (على سبيل المثال، اتخاذ أحد القرارات الآن، مثل العمل بقدر أقل، يدعم الطموح على المدى الطويل).

بالنظر للتناسب، من المفيد فهم كيفية حدوث ذلك في عملك ومؤسستك. على سبيل المثال، تخيّل أن تكلفة تقديم خدمة شركتك تمثل ٣٣ بالمائة من العائد، ولكن تكلفة بيع هذه الخدمات لعملاء جدد تمثل نسبة ٢٠٠ بالمائة من العوائد. هذا يجعل العمل أو المشروع غير مربح. تخيّل أنك تنفق أربعة أيام من خمسة في المكتب وأنت مشغول بالإدارة الداخلية واجتماعات طاقم الموظفين وتقضي يومًا واحدًا فقط مع عملائك. هل أنت راضٍ عن نسبة الأمور التي تحدث في حياتك وعملك؟

التوازن والنسبة والمنظور؛ كل تلك العناصر ترتبط بهيكل قيادتك

بطرق عدة. لـذا، فكّر في هذا. كذلك فإن أسلوب حياة غير متوازن وأفعالًا غير متساوية ورؤى قصيرة أو طويلة المدى؛ كل هذه عناصر القيادة السيئة. الطريقـة الجيـدة للتفكيـر في قيادتـك هي محاولـة العثور علـى التناسب الصحيح.

نقاط للتفكير

١. كيف تم إعداد خطة إقامة مشروعك أو شركتك؟

٢. هـل هناك ثقافة عمل واضحة في شركتك؟ هل يساعد هيكل العمل على تحرير الطاقة، أم كبتها؟

٣. هـل رأيت كم تصبح القيادة غير واضحة عندما يكون هناك العديد من المديرين وأدوار مثيرة للارتباك؟

٤. هل تصف واقعك كواقع "مهيكل" أم "فوضوي"؟

٥. كيف تتأكد شخصيًّا من أن الاجتماع الذي دعوت لإقامته أو حضرته ليس مجرد إضاعة لوقت المشاركين فيه؟ ما فكرتك عن الاجتماع الناجح؟

٦. ما خبرتك في عمليات إدارة العمل المختلفة مثل إدارة المشروعات؟ في رأيك، ما عوامل النجاح والمخاطر؟

٧. ما التوازن والنسبة الملائمان لك؟

الفصل الثامن

الأفكار لا قيمة لها

كل شيء ممكن الحدوث،
كل شيء محتمل وجائز الحدوث،
الزمان والمكان لا وجود لهما.
في الواقع الهش، خيال يعمل على
نسج وقائع جديدة.

أوجست ستريندبرج، A Dream Play (١٩٠١)

لا حدود للعقل البشري - يمكننا الحلم والتفكير والصنع بدون حدود. يمكننا تخيل الحياة في مجرة بعيدة جدا، وتصويرها في فيلم، وكذلك يمكننا صنع مستقبل من لا شيء وتغيير اتجاه سير العالم بقوة الفكر الخالصة. أيضًا يمكننا إظهار ما كانت عليه الحياة في العصر الذي كانت فيه الديناصورات تجوب الأرض قبل أن يظهر الإنسان على الأرض، ويمكننا تخيل الكيفية التي يتم بها الربط بين جوانب الكوكب بشكل كامل، وهو ما يحدث فعلًا وفجأة، وكذلك يمكننا أن نحول فكرة إلى شركة تقدم منتجات لم تكون موجودة

من قبل للملايين من العملاء. وأيضًا بمقدور أولادي اختلاق قصة يمكنهم تحويلها للعبة للحاسب الآلي تصل لملايين المستخدمين. يمكن لبداية صغيرة أن تطلق برنامجًا خاصًّا بالبنية التحتية العالمية الخاصة بالهواتف الذكية، ويصبح هذا البرنامج ظاهرة ثقافية في وقت لا يُذكر، بينما يمكن لعملاق سوق الهواتف المحمولة السابق أن يصبح خارج المنافسة في وقت لا يُذكر أيضًا.

تُصْنع الأفكار الجديدة بالمزج بين الأفكار الحالية بشكل متزايد في تسارع خطاه؛ أي بنسج أنماط جديدة والقضاء على القديمة.

دائمًا ما كان الناس يعملون بالأفكار ويحولونها لوقائع جديدة؛ فرجل الكهف الذي صنع بلطة من الصخور ومصمم الأزياء الذي يعمل على تشكيلة ملابس الربيع هما الإنسان نفسه، ولكن الفارق هو أن معظم حياتنا اليوم قائمة على العمل بالأفكار. فحتى القرن التاسع عشر، كنا نعيش في مجتمع زراعي؛ ثم أتت الثورة الصناعية بأساس الرفاهية، وتحولت المجتمعات للصناعة في القرن العشرين. والآن، في الألفية الجديدة، يعتمد صنع القيمة بشكل أساسي على مهاراتك في تطوير الأفكار، وتحويلها لواقع، وصنع القرارات والإستراتيجيات الخاصة بالأفكار وذلك في محيط أفكار متزايد التعقيد.

يتحدث هذا الفصل عن العمل بالأفكار وكيفية إدراك قيمتها - وكيفية التخلص منها، عندما يثبت عدم فاعليتها. إن فهم جوهر الفكرة هو من اختصاصات القيادة: ريادة الأعمال والمشروعات لتحقيق الأفكار على أرض الواقع، والإدارة التي تسيّر الشركة التي يتم فيها تحقيق الأفكار لقيمة، والقيادة التي تتعلق بعمل الناس بالأفكار، ومساعدة هؤلاء الأفراد للنجاح.

#٠٧٥ الأفكار لا فائدة منها (أ. ف. م.)

التنفيذ فقط هو ما يكسب الأفكار قيمتها.

كان أحد رواد الأعمال الطموحين يمشي في الحديقة عندما اقترب منه صديقه، الذي حياه قائلًا:

"مرحبًا. كيف حالك؟"،

قال رائد الأعمال الطموح: "في الواقع، لديّ فكرة عظيمة".

رد الصديق: "رائع! أخبرني!".

"لا أستطيع، ليس بعد".

تساءل الصديق: "لماذا؟"،

رد رائد الأعمال: "لأنها قيمة جدا، وأخشى أن يسرقها أحد".

ما الخطأ في هذه القصة؟ حسنًا، الأفكار في حد ذاتها لا قيمة لها. فلماذا يمكنك ويجب عليك نشر أفكارك؟

- أولًا، الفكرة لا قيمة لها، إذا لم يتم تنفيذها بشكل ناجح.
- ثانيًا، بالنظر لكل العمل الشاق المطلوب لتحقيق الفكرة، وحقيقة أن معظم الناس مشغولون جدًّا بالفعل، فإن احتمالية أن سيسرق شخص آخر فكرتك، ويطبقها منعدمة تقريبًا.
- ثالثًا، من الجيد أن يسرقها، طالما أن الفكرة تنتمي لمن يحققها على أرض الواقع.
- أخيرًا، لا تتحقق الأفكار عادة كما ظهرت في أول الأمر.

عن طريق التحدث عن فكرتك، فإن أفضل ما يمكن أن يحدث هو أن تحصل على تغذية راجعة مفيدة وتعليقات تمكّنك من تطوير تلك الأفكار. دائمًا ما يتم اختبار الأفكار في الواقع، وربما تبدأ في إخراج فكرتك للعالم بشكل تدريجي. بالطبع، فإنه من المهم أن تمارس بعضًا من التكتّم حين

يكـون هناك منافسون لك، ولكن بعيـدًا عنهم، وكذلك بعيدًا عن أصدقائك وعائلتك، من الآمن أن تفترض أن معظم الناس لن يبالوا كثيرًا بفكرتك.

لتلخيص ما سبق، لكـي تجعل أفـكارك قيّمة، سوف تحتـاج إلى ثلاثة أشياء:

- الفكرة (ما تظن أنه من الممكن أن يكون جديدًا ومفيدًا).
- موارد (رأس المال، الوقت، العمالة، مكان العمل).
- القيـام بالفعـل (بـدء إدارة المشـروع، التقـاء العامليـن وشـركاء محتملون).

يكمـن السحر الحقيقي لريادة الأعمال في خلق واقع جديد من لا شيء؛ فالأمـر يتطلـب شخصًا واحدًا للإيمـان بالفكرة ، وهو أنـت، وبذلك يمكن تحققهـا، بل ستتحقق. ولاحقًا، سوف تواجه كل التحديات الخاصة بالإدارة والقيادة؛ فالأفكار في حد ذاتها لا قيمة لها، لأن المهم هو المجهود المبذول لتحقيقهـا، ويمكـن للعديد مـن رواد الأعمال أن يشهدوا لكـم العمل الشاق المطلـوب لجعل تلك الأفـكار حقيقية وقيّمة. قابلت رائـد أعمال مخضرمًا وواسـع الثراء في سان فرانسيسكو له وجه يشبه راعي البقر القوي، وسألته عـن صيغة النجاح الخاصة بـه. رد قائلًا في بساطة: "حسنًا، في لغتي التي أتحدثها، العمل يأتي قبل الفوز".

#٠٧٦ اتخذ قرارًا (ا. ق.)

لماذا الأمر صعب جدًّا؟

كلما ذهبت إلى مطعم، أجد في ذلك فرصة تدريب رائعة على اتخاذ قرار سريع؛ فأنظر إلى قائمة الطعام، وأختار شيئًا وأتمسك به، وأحاول القيام بذلك قبل أن يحدد أي شخص من الجالسين خياراته، وكأن المسألة لعبة سخيفة، ولكني أنظر إليها كنوع من التدريب اليومي. ربما أتخذ الكثير جدًّا من القرارات بسرعة كبيرة، حينما لا ينبغي عليَّ، ولا أحتاج إلى، أن أفعل ذلك. وتزداد أهمية اتخاذ القرارات بطبيعة الحال مع ازدياد الأفكار المطروحة.

هناك نوعان من البشر: هؤلاء الذين يروق لهم اتخاذ القرارات، وأولئك الذين يهابون اتخاذها. ومع ذلك، فإن اتخاذ القرارات هو في قلب أي نشاط بشري ويظل ضروريًّا لتطبيق الأفكار، وهناك ثلاثة مكونات لعملية اتخاذ القرار:

١. اتخاذ القرار.

٢. القيام بفعل حيال ذلك القرار = تنفيذ القرار.

٣. حصد نتائج تلك الأفعال، جيدة كانت أو سيئة.

وتُعتبر الخطوتان الأولى والثانية هما الجزءان الصعب القيام بهما على نحو صائب؛ فما تريد أن تفعله هو الأمر الصواب والطريق السليم، ولكنّ هناك نتائج أخرى: مثل القيام بالأمر الصواب بشكل خطأ، والقيام بالأمر الخطأ بشكل صائب، والقيام بالأمر الخطأ بشكل خطأ (والذي قد يؤدي في الواقع إلى تحقق الأمر الصواب عن طريق الخطأ).

وتتمثل الخطوة الأولى في تحديد المشكلة أو المسألة التي تحتاج إلى قرار. وإذا كنت وسط مجموعةٍ من الناس تأكد أنكم جميعكم تحددون المسألة التي تعملون على تحقيقها بالطريقة نفسها. وقد تكون المهمة مثلاً كيفية تجنب حدوث حربٍ نووية مما يعني أن عليك اختيار إحدى الإستراتيجيتين التاليتين: إما الرد على التهديد بضربةٍ جوية، أو السعي نحو حلٍ دبلوماسي، كما كان الحال في أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢. أما بالنسبة للشركات، فقد تتمثل المهمة في اتخاذ قرار ما إذا كانت ستنفذ المشروع (أ) أم المشروع (ب).

أما الخطوة الثانية فتظهر عندما تسأل - كما يقترح خبير الإدارة "بيتر دراكر" - ما الهدف من هذا القرار؟ بالنسبة للشركات، يتمثل الهدف التقليدي في اتخاذ قرار يتعلق بما إذا كانت الشركة ترغب في النمو أو تحقيق الأرباح أو كلا الأمرين. ويحفز هدف النمو نوعًا واحدًا من القرارات بينما يحفز هدف الربح أنواعًا أخرى، وقد يساعدك ذلك على اتخاذ القرارات الصائبة لكي تحقق هدفك؛ فهو يساعدك على طرح سؤال "لماذا؟" عدة مرات عند اتخاذ القرارات. لماذا نفعل ذلك؟ وقد لاحظت أن اتخاذ القرار بناءً على الهدف منه يمكن أن يحمل القدر نفسه من الصعوبة كاتخاذ القرار نفسه.

هل ينبغي اتخاذ القرارات بسرعةٍ أم بهوادة وحذر؟ إذا أخبرك حدسك بأن تتبعه وكنت تثق بصفة عامة فيه فلا تترددً في اتباعه. أما إذا كنت غير متأكد بعض الشيء، عليكً إذن اتباع قاعدة الأربع والعشرين ساعة، وتأجيل اتخاذ القرار قبل التعجل في تنفيذه. وفي حالة ما إذا كان لديك الوقت، فليس من الخطأ مطلقًا أن تفكر قبل اتخاذ القرار، ومع ذلك، لا تفسح لعقلك المجال كثيرًا للسيطرة على حدسك.

ومن أسوأ الأخطاء التي قد تقع فيها ألا تتخذ أية قرارات على الإطلاق عندما يكون من الواجب اتخاذ قرار. ويمكن أن يُطلق على تلك الحالة السخيفة، عندما لا يحدث أي شيء، اسم "غياب اتخاذ القرارات". فحتى

القـرارات الخطـأ والبشعة تُعتبر إلـى حد ما جيـدة؛ لأن بإمكانك أن تتعلم منها فضلاً عن حصولك على معلومات قيمة ستساعدك على القيام بالأمور بطريقـةٍ مختلفة في المـرة القادمة. وبالتالي مع غيـاب القرارات، لا شيء يحدث.

وهنـاك عدوٌ آخر للقرارات وهـو التوأمان "لم نطور هـذه الفكرة هنا" و"حاولنـا ذلك من قبل"؛ فالعبارة الأولـى تعكس التوجه المبني على أن أية أفـكار جديدة قـد لا تتماشى بشكلٍ صحيح مع ثقافة الشركة؛ لأنها تأتي من مصـادرٍ خارجيـة. لذا، فهي سيئـة بطبيعتها. ويحدث الشـيء نفسه داخل المؤسسات، عندما يرفض أفراد أحد الأقسام تبني أفكار قسم آخر أو حتى رؤية الواقع بأية طريقـة أخرى معتقدين بذلك أنهم يدافعون عن أساليبهم الخاصة في القيام بالأمور (انظر #٠٦٥ ثقافات فرعية متصلة).

أمـا العبارة الثانية فهي بمثابة ثقافة استسلام مترسخة في الشركة، أو أنهـا تدل على أن الشركة عانت العديـد من الأخطاء السابقة، وباءت جميع محاولاتها بالفشل؛ حيث يكون قد أجريت العديد من المحاولات بالفعل دون جـدوى؛ مما يؤدي إلى إثناء الموظفين عن محاولة القيام بأي جديدٍ بسبب الشـك في إمكانية نجاحه، أو لاهتزاز ثقة الشركة في أي جديد. ولكن ليس لأنـك قد جربت شيئًا مـا ولم يفلح الأمر فهذا يعنـي أن الفكرة كانت خطأ فـي حد ذاتها؛ فقد يكون الخطأ في الفريق أو التوقيت أو النهج المُتبع. ومع ذلـك، لا تشعر الشركـة بأنها تريد إعـادة التجربة مرةً أخـرى. لذلك فإن كلتـا العبارتين "لم نطور هذه الفكرة هنا" و"حاولنا ذلك من قبل" يمثلان عقبتين في طريق اتخاذ القرارات الصائبة.

وأخيـرًا من الجيـد أن يشـارك الأشخاص فـي القرار بطريقـة بناءة، وأن يشعـروا بملكيتهم للقرار؛ لأنهم اشتركوا فـي اتخاذه. وغالبًا ما يحيط القرارات أمـور كالصراع والآراء المتنافسة ووجهـات النظر المختلفة؛ قد يكـون هذا التعارض في الآراء بنّـاء، إذا كانت العلاقات والمناقشات قائمة على الثقة، وتمنح للجميع فرصة إبداء وجهات نظرهم وآرائهم. وحتى لو لم

يأتِ القرار كما رغبوا فيه، يجب على الجميع تقبله ومساندته بكل إخلاص، بعد أن أتيحت لهم فرصة إبداء وجهات نظرهم. فيبدو الأمر أفضل عند قول "أنا ضد هذا القرار، ولكن بما أنه قرار الشركة فسأبذل كل ما بوسعي للعمل على إنجاحه". ويمكن للتعارض أن يؤدي إلى الالتزام، وهذه النقطة لاحظها "باتريك لينسيوني" في كتابه *The Five Dysfunctions of Team*؛ ففي واقع الأمر تتطلب أفضل القرارات اختلافات صحية بين وجهات النظر.

تتشابه القرارات مع الأفكار: فهما في حد ذاتهما لا قيمة لهما من الناحية العملية؛ فلن يصبح القرار مفيدًا، إلا إذا تم تنفيذه على أرض الواقع، على أمل أن يتم تنفيذه بكفاءةٍ مع تحقيق النتيجة التي ترغب فيها. تدور جميع الأعمال التجارية حول أمرين: الإستراتيجية والتنفيذ؛ أولاً تقرر ماذا تريد أن تفعل، ثم تنفذه. وإذا لم تنفذ قرارك على أرض الواقع، فلا يهم حقًّا اتخاذك له.

#٠٧٧ الصواب قبل الحل الوسط (ص. ق. ح. و.)

لا تجعل الحل الوسط هو المعيار.

عندما تناقش مجموعةٌ خيارات متعددة في أثناء محاولة اتخاذ قرارٍ ما، فمن الشائع أن تكون محصلة المناقشة الوصول إلى حل وسط - ويصبح هذا الحل هو القرار فيما بعد.

وفيما يلي مثال نموذجي: سيتكلف مشروع تطوير برمجيات ٢٥٠ ألف دولار، وسيتطلب خمسة مطورين، وسيستغرق حوالي ثلاثة شهور. إذا كنت تريد تنفيذ المشروع، فهذه هي الميزانية التي ينبغي عليك أن تقرر على أساسها ثم تتساءل بعد ذلك عن كيفية تمويل المشروع وإيجاد الموارد. ما يحدث عادةً أن مجموعة من صناع القرار تتوصل إلى استنتاج أنك ليس لديك سوى ميزانية تُقدر بمبلغ ١٠٠ ألف دولار ومطورين اثنين، وأنه يجب عليك تنفيذ المشروع بهذه الموارد المحدودة أو عدم تنفيذه نهائيًا. يأتي القرار بعد ذلك على هيئة تنفيذ المشروع بما لديك؛ بمعنى السماح للحل الوسط أن يكون هو المعيار. في حين أن الطريقة الصائبة هي أن تقرر تنفيذ المشروع بخمسة مطورين وبميزانية ٢٥٠ ألف دولار في مدة زمنية تُقدر بحوالي ثلاثة شهور من التطوير. إذن ربما عليك اتباع سبيل الحل الوسط على أية حال لتتكيف مع الواقع، ولكنك إذا جعلت الحل الوسط هو المعيار لن تعرف متى تقوم بالمساومة. حدد الأمر الصحيح الذي ينبغي عمله.

٠٧٨ # فلتفشل سريعًا (ف. س)

إذا كنت ستفشل، فمن الأفضل أن تفشل سريعًا.

ليست كل الأفكار التي تؤمن بها ستتحقق؛ فبمجرد أن يصبح من الواضح أن شخصًا ما أو أمرًا ما سيفشل، فمن الأفضل أن يحدث ذلك عاجلاً وليس آجلاً. فكر في هذه النقطة. إذا كنت ستُقدِم على تعيين مدير جديد للحساب الرئيسي لفريق المبيعات، فأنت تريده ناجحًا؛ ولكن قد يحدث ألا يكون ذلك الشخص كما تتوقع، فهل تفضل أن تقضي سنوات من أهداف المبيعات الضائعة والمحادثات التي تستغرق وقتًا طويلاً قبل أن تصل إلى نتيجة أن هذا الشخص ليس المناسب لهذه الوظيفة؟ أم ستصل إلى هذه النتيجة في بضعة شهور فقط؟ بالتأكيد من الأفضل لك ولشركتك ولمدير الحساب الرئيسي أن تعلم عاجلاً وليس آجلاً إذا كان الأمر لن يكون ناجحًا. هل ستستثمر في سوق أو مشروع أو فكرة جديدة وتكتشف أنها *لم تنجح* في عام واحد أو خمس أو عشر؟ بالطبع إن كان بإمكانك أن تتأكد من ذلك في غضون عام واحد فقط؛ فلن تضطر إلى حرق المزيد من الموارد. إن الطرق الطويلة التي تبوء في النهاية بالفشل تُعتبر مؤلمة، وليس من الضروري السير فيها علاوةً على أنها مضيعة للوقت والمال.

تكمن الخدعة بالطبع في تحديد متى يكون الأمر لا يفلح. ويُعتبر أحد أحجار الزاوية في ريادة الأعمال المثابرة - القدرة على المُضي قدمًا بفكرتك وتجاهل الإخفاق بعد الإخفاق لكي تثبت في النهاية أن العالم كله على خطأ، وتبين أنك كنت على صواب طوال الوقت. هناك قصصٌ تشبه ذلك، ولكن الشائع حدوثه أكثر أن رواد الأعمال والقادة وشركاتهم ينفقون الكثير جدًّا من المال والوقت على أشخاصٍ وأشياء كان الوضع سيصبح أفضل، إذا استغنوا عنهم فحسب.

وتُعد أفضل وأنسب طريقة لاكتشاف ما إذا كان شخص ما أو شيء ما ناجحًا أم لا هو تبني عملية ذات إطار زمني وأهداف ومعالم. وإذا كان

التعيين الجديد أو المشروع المطروح يلبي معايير محددة في خلال ستة شهور، إذن عليك بمتابعته. أما في حال لم يحدث ذلك، فينبغي عليك التوقف. كُن واضحًا جدًّا من البداية فيما يخص الأفق الزمني والمعايير كي يفهم الجميع القواعد، وبعد ذلك افعل كل ما بوسعك لجعل هذا الشخص أو المشروع ناجحًا. وإذا لم يحدث ذلك فتحمل خسارتك وامضِ قدمًا. يمكنك أن تجعل بعض الأمور تنجح، ولكن إذا كان مصيرك الفشل؛ فمن الأفضل أن تفشل سريعًا بدلاً من تبديد حياتك وأنت تحاول تغيير الأمور إلى الأحسن.

هناك ملاحظة واحدة أخيرة: فكر في "سرعة فشلك". حيث يفضل بعض الأشخاص "الفشل" سريعًا عندما لا تسير الأمور على ما يُرام والبدء من جديد (أنا شخصيًّا أحد هؤلاء)، ويحب الآخرون الاستمرار وقتًا أطول قبل الفشل؛ لأنهم يعتقدون أنهم لن يفشلوا. لذا فإننا لدينا وجهات نظر مختلفة بشأن الفشل المحتمل، وعادةً تجد أن الذين استثمروا أكثر هم أكثر الأشخاص الكارهين للفشل ويعيشون على أمل الاستمرار وقتًا أطول قليلاً. وخلاصة القول هي ألا تكون عاطفيًّا بخصوص الفشل، فهذا جزء من الوظيفة، ولكن احرص فقط على ألا تفشل سريعًا في كل ما تفعله.

#٠٧٩ اربح اللعبة (ا. ل.)

حدد ماذا تلعب وكيف تربح.

كيف تربح اللعبة؟ إنه أحد أفطن الأسئلة التي يمكن أن تسألها في الأعمال التجارية، وقد طرح عليّ هذا السؤال البروفيسور "روبرت برجيلمان" من جامعة ستانفورد، ودائمًا ما أضع هذا السؤال في ذهني، عندما أعمل مع شركاتي؛ حيث يجب عليك لكي تربح اللعبة أن تجيب عن بضعة أسئلة بسيطة للغاية:

- ما اللعبة؟ (ما السوق أو الصناعة أو المنتج الذي نعمل فيه؟)
- من منافسونا في السوق؟ (من المنافسون وما المنتجات والخدمات المنافسة؟)
- بماذا ننافس؟ (ما منتجاتنا وميزاتها؟)
- ما الربح؟ (كيف نعرف أننا نربح؟)

ويتبع ذلك أنك لا يمكنك الاشتراك في أكثر من لعبةٍ واحدة في الحال، إلا إذا كنت شركة كبيرة جدًّا ذات فروعٍ عديدة وكل فرعٍ فيها ينخرط في معارك متنوعة - مثل جوجل لديها "ألعاب" مختلفة في مجالات البحث والهواتف المحمولة والتليفزيونات. أما بالنسبة للأعمال الصغيرة والمبتدئة فإن التركيز على ربح لعبةٍ واحدة يُعتبر عادةً أكثر من كافٍ لجعلك مشغولاً. لذا، تجنب الفوضى الإستراتيجية، عندما تحاول القيامَ بالكثير جدًّا دفعةً واحدة. فالتركيز يؤدي إلى النمو، كما يضع حجر الأساس الذي يقوم عليه أي نجاح.

على سبيل المثال، إذا كانت الشركة منقسمة بين كونها وكالة تسويق عبر الإنترنت (توصيل خدمة) وشركة تكنولوجيا (تقدم منتجًا)، فسيكون هناك مناقشات داخلية لا تنتهي بخصوص الطريقة الصحيحة

للمضـــي قدمًـــا. لذا يبدو مــن الأفضل حل هــذه المسألة من خــلال تقسيم الشركة إلى وحدتين أو إلى شركتين: إحداهما وكالة تقدم خدمات، والأخرى شركـة تكنولوجيا تبيع منتجات (وهما مجالا أعمال مختلفان تمامًا) بحيث تمنح لكليهما الفرصة لربح لعبتها المحددة جيدًا والخاصة بها.

إذا سألــت نفسك كيف ستربح أنت وشركتــك اللعبة، ولديك مشكلة في الإجابـة عن أسئلة عــن اللعبة نفسهــا ودورك فيها. إذن، فقــد حان الوقت لإعــادة النظر فيما تفعله - أو خسارة اللعبة. وتبنَّ عقلية عالمية؛ فنادرًا ما تنحصــر اللعبــة اليوم في سوقك المحلية: فإما أن تربــح اللعبة أو تخسرها على نطاق عالمي.

#١٠٨٠ الشركة البطيئة (ش. ب.)

تجرأ على أن تكون بطيئًا؛ فجميع الأمور تسير على هذا المنوال. النجاح يستغرق وقتًا.

لقد انتشرت فكرة "الشركة السريعة" في مطلع الألفية الثالثة لتصف الشركة الذكية المتطورة، التي تنطلق سريعًا وتتقدم بسرعة أيضًا دائمًا بفضل البنية التحتية التكنولوجية الجديدة والجمهور العالمي الذي لديه الدرجة نفسها من الذكاء والتطور. ولكنني أفضل أن أقول إنك لكي تصبح سريعًا يجب عليك أولاً أن تكون بطيئًا وتجعل الأمور تسير على نصابها الصحيح. وكما يقول بعض الأشخاص "لا تبع جلد الدب قبل أن تصيده." نعم، هذا صحيح فالشركات مثل جروبون وفيسبوك كانت تسير على خطى سريعة جدًّا نحو العالمية، ولكن لم يحدث ذلك قبل أن ينجح نموذجهم تمامًا محليًّا. ما يميز كثيرًا من الشركات الناجحة هو ما تفعله قبل أن تنطلق بسرعة: إستراتيجيتها وإدارتها في أثناء مرحلة التأسيس، عندما كانت الشركة يُجرى تشكيلها، والكيفية التي حددوا بها نقطة التسارع - تلك اللحظة عندما بدأوا في التقدم بخطى سريعة.

تسمح الشركات البطيئة بتخصيص "وقت للتأسيس" لاختبار الأفكار، ورفضها، وتحسين نموذج العمل، وتطوير ثقافة ربح. ويتيح ذلك لهم الاستمرار في التقدم باطرادٍ وبسرعة؛ فهم يسيرون على نهج منظم نحو الابتكار. وتسلط الشركات البطيئة تركيزها على عدد قليل من المنتجات وعلى أن تصير من الرواد في أسواقها المتخصصة - ثم بعد ذلك الانطلاق نحو عروض عملاء جديدة ومبتكرة. وتبني الشركات البطيئة قاعدة عملاء من خلال وضع معدل قيمة لمنتجاتها - ثم التوسع عبر الإعلان والتسويق لدعم العلامة التجارية. ولا تحاول الشركات البطيئة أن تصبح كبيرة؛ حتى يتسنى الوقت المناسب لذلك. وعندما يصل هذا النوع من الشركات إلى

نقطة التسارع يأتي التوسع عالي السرعة بصورة تلقائية. ويمكن أن يُطلق أيضًا على الشركة البطيئة اسم الشركة "الواعية".

لا تتعلق فكرة الشركة البطيئة ألبتة بعُمرها أو المدة الزمنية التي استغرقتها لتصل إلى مستوى معين من الإيرادات والأرباح؛ فالأمر مرتبط أكثر بأسلوب التفكير والنهج المتبع ونمط العمل؛ حيث تتصل الشركات البطيئة بمنحنى نمو شائع: مدة زمنية معقولة لمرحلة التأسيس، ونمو تصاعدي سريع.

لقد احتاجت شركة إيكيا ثلاثين عامًا للتأسيس قبل تحديد الفكرة التي جعلتها تتقدم لتصبح أكبر شركة تجزئة للأثاث على مستوى العالم. كما افتتحت شركة الأزياء إتش وإم أول متاجرها في السويد عام ١٩٤٧، ثم توسعت للخارج ووصلت للدنمارك بعد عشرين عامًا، وواصلت افتتاح متاجر لها في ثلاث بلدان أخرى خلال العشرين عامًا اللاحقة، ثم ازداد نجاحها أخيرًا بافتتاح متاجر لها في ست عشرة دولة لتصل بسرعة مذهلة لأكثر من ألف متجر حول العالم. واليوم صار لدى شركة إتش وإم ما يقرب من ٢٦٠٠ متجر في أكثر من أربعين دولة.

وقد قضت شركة أصغر بكثير - جوجل - حوالي أربعة أعوام كمدة زمنية للتأسيس، وهي تعمل على الوصول لمستوى الإتقان بمحرك البحث وتقنية الإعلان التي جعلتها رقم واحد عالميًا قبل أن تدع طاقتها الإبداعية تنطلق في أدوات المستخدم والتطبيقات، والخدمات المتعددة المتعلقة بمهمة تنظيم معلومات العالم. أما بالنسبة لشركة أمازون دوت كوم، فقد تأكدت أولاً أن لديها أكبر مكتبة إلكترونية على مستوى العالم فضلاً عن ثقافتها التي تنصب بشدة على خبرة العملاء، قبل أن تحاول وتنجح أخيرًا في أن تبيع كل شيء تقريبًا عبر الإنترنت. كما احتاجت شركة آبل للحواسيب إلى حوالي عشرين عامًا ظلت تكافح فيها قبل أن تعاود الظهور أخيرًا كشركة إلكترونيات استهلاكية رائعة بوجود الآيفون في جوهرها. ومن الأمثلة الأخرى على الشركات البطيئة سلسلة متاجر التجزئة الألمانية

ألـدي وسلسلة مقاهـي ستاربكس. وقد بدأ الفيسبوك عـام ٢٠٠٤، لكنه لم يفتـح شبكـة التواصل الاجتماعـي للجميـع إلا بعد ثلاث سنـوات من ذلك التاريـخ، بعد أن حسَّن الثقافـة والأسلوب وخصائص أدوات الويب. بينما دخلـت جروبون إلى العالميـة في الحال تقريبًا، ولكـن نموذجها كان أسهل بكثيـر أيضًا في النسـخ، ولهذا السبب احتاجـت أن تتحرك بخطى سريعة. وينطبـق الكلام نفسه على شركة راب السويديـة الناشئة وتطبيقها لإرسال بطاقـات الهدايا مـن الهواتف المحمولـة - فقد احتاجت بسرعـة جدًّا أن تؤسس حضورًا عالميًا وتصد المقلدين.

وتُستخـدم كلمة "بطيئة" هنـا كاستعارة للسماح للأعمـال بالتطور من أساسها والتحرك بسرعة العملاء والمستخدمين؛ فمعنى أن تكون "بطيئة" أنهـا ظلت على التـزام لفتـرة طويلة، وفي النهايـة أصبحت أسـرع وأنجح بالطريقـة نفسها التـيً هزمت بها السلحفـاة الأرنب فـي الحكاية. وتكمن المفارقـة في أنـك نادرًا ما تكـون سريعًا عن طريق الركض بسرعة. تحدَّ فكـرة السرعـة العالية في مجـال الأعمال! وفكـر بدلاً منها فـي "السرعة الأساسية" التي تضع الشركة في مستوى المنافسة من خلال البقاء بتركيز وجعـل الأمور بسيطـة وتخفيض التكلفة وتقليل التعقيـدات. ماذا يمكننا أن نتعلم من نجاح الشركات البطيئة؟

- لا تكن مبدعًا جدًّا - ركز وقُل لا للأفكار الإضافية الجديدة (فالكثير جدًّا من الأفكار يمكنها أن تحطمك).
- لا تعلـن عـن إنشـاء علامـة تجاريـة (أسسهـا من خـلال اكتساب العملاء).
- اضبط كفتي الميزان (يجب أن تكون هزيلاً وتركز على النمو).

تحتـاج إلى أن تكون حريصًا بخصوص الافتراض الضمني بأن السرعة أمـرٌ جيد، وأن النمو السريع للشركـة هو علامة أكيدة على النجاح. فبعدما أعـدت التفكير في فكرة "سريع" و"سرعة" عنـد تأسيس شركات جديدة،

بـدأت فـي وضع تعريـف لفكـرة الشركة البطيئـة، ووجدت أنهـا تعني تلك الشركـة السريعة بطريقة ما بخلاف فقط القيام بكل الأمور بسرعة عالية. وقد دعتنـي الصحفية "مارتا ساندين" مع البروفيسـور "بوديل جونسون" - البروفيسـور في قسم علوم التصميم بمعهد لوند للتكنولوجيا - في مقالة بمجلـة *برينهارت* فـي ٢٠٠٢ بعنـوان *Limits of Speed* لمناقشـة مسألة الوقـت. وقـد تطرقت المقابلـة أيضًـا للحديث عـن جوانـب شخصية في الأعمال التجارية، وفي الطريقة التي نعمل بها:

> جونسـون: "نحتـاج إلـى وقـت للتأسيس لترك نشـاط ما والاتجـاه نحو آخر، نـوعٌ مـن الوقت للتفكير كثيـرًا في الأمـور أو تركها تنضج كي نقـوم بعملنا أو العمـل الجماعي، ولكن أيضًا لتكـون لدينا خبرات مشتركة ولصياغة أطر من المراجع".

والخلاصـة، التي ستوجه قيادتك، هي تبني منظور عقلاني فيما يخص سرعـة تطور عملك؛ أدِّ عملك بسرعـة، واجعل لك سرعة أساسية، ولا تضع الوقـت، ولكن لا توجد ضرورة لأن تستنفـد طاقة مؤسستك في الإفراط في السرعة؛ فستنجر أمورًا رائعة مع الوقت.

وانظر أيضًا إلى "وقت التأسيس" على أنه "فترة انتقالية"، تلك المسافة التـي تنتقل فيها من حالةٍ ما إلى أخرى، على سبيـل المثال من اجتماع إلى اجتمـاع آخر يليـه. وبالفعل كما ألهمنـي صديقي "جرانت كالـدر" القيام بعمله: اسمح لنفسك ببضع دقائق لحدوث الانتقال خاصةً إذا كنت ستخرج مـن زوبعة مكتبـك لتناول غداءٍ لطيف مع صديقٍ لم تـره منذ مدة، وتحتاج إلـى تخفيض إيقاع سرعتـك وضبط مزاجك. فالوقت بمثابـة أداة. (قارن فكرة الشركة البطيئة مع # ٠٣٩ لا تستسلم و# ٠٧٨ فلتفشل سريعًا، لتصل إلى منظورٍ في الوقت المحدد).

#٠٨١ تذكر الأساس (ت. س.)

لا تقطع اليد التي تطعمك.

من المغري أن تساير الأفكار الجديدة؛ فالعقل البشري يريد الحصول على المتعة. ودائمًا ما تكون الأمور الجديدة جذابة، ولكن من الأخطاء التي يقع فيها القائد أن يهمل الأساس الذي يُعتبر قوام العمل. وتساير أية شركة الأفكار الجديدة؛ لأن هناك نموذج عمل مؤكدًا يستحضر في الذهن عند وجود سيولة نقدية. هذا أمرٌ جيد. ومع ذلك، فمن المغري للقائمين على إدارة هذه الشركة أن يبدأوا في التطلع إلى فرص جديدة وأمورٍ مدهشة تجلب المتعة. وقد تُجبر الشركات أحيانًا على التغيير والدخول في مناطقٍ جديدة للبقاء على قيد الحياة بما أن العمل الأساسي القديم يحتضر، وقد تبحث الشركات أحيانًا عن مغامراتٍ جديدة فقط بدافع وجود هذه الفرص، ولأنها تتيح المجال أمام المزيد من النمو.

وعلى أية حال لن يحدث التغيير عادةً بين عشيةٍ وضحاها، وما لم تكن في وضع متأزم يُلزمك على إيقاف العمل، فسوف يزداد احتمال أن تواجه تحولاً - وهي عملية تريد فيها تغيير الشركة إلى الأحسن بطريقةٍ أو بأخرى.

ومثال على ذلك شركات الدليل؛ فقد كان عملهم القديم يتمثل في تقديم العناوين وأرقام الهواتف للأشخاص والشركات من خلال كتالوجات مطبوعة، وبيع مساحات إعلان في تلك الأدلة. وفي معظم البلاد كان دليل الهاتف احتكارًا ومربحًا لدرجة كبيرة. وبظهور الإنترنت، انتقلت عمليات البحث لتصبح إلكترونية، وصارت غالبية شركات الدليل قائمة على شبكة الإنترنت. وما زال هناك طلب على هذا الدليل المطبوع ويحقق أرباحًا إجمالية هائلة حتى بعد أن أصبحت خيارات البحث الإلكتروني متاحة. وإذا كنت تدير شركة دليل، فلن يكون من الحكمة أن تقول ببساطة إن المستقبل أصبح في يد الإنترنت وما هو مطبوع صار في عداد الموتى، حتى لو كان

الاتجاه على المدى الطويل هو بالفعل نقلة من وسائل الإعلام غير المتوافرة على شبكة الإنترنت إلى كل ما هو متصل بالإنترنت ورقمي ومحمول.

افترض مثلاً أن هناك شركة تبدأ عملاً جديدًا، وأطلقت عليه اسم منتجات، وتضع لنفسها هدف تقديم أدوات إعلان إلكترونية قائمة على شبكة الإنترنت بأسعارٍ معقولة لعملائها وفي جميع أنحاء العالم، وقد انطلق هذا العمل الجديد في الداخل بكثيرٍ من البهرجة على اعتقاد أن ذلك قد يحفز الموظفين ويثير حماستهم. مع ذلك، كان العمل الأساسي للشركة هو تقديم خدمات أصلية: إدارة حملات على الإنترنت من أجل المعلنين. وبصب مجمل التركيز على المنتجات والإيرادات والأرباح والتحفيز الداخلي، تدنت الخدمات سريعًا. فقد حدث أمران سيئان:

- أولاً: بفقدانك التركيز على العمل الأساسي للشركة، فأنت تخاطر بها. فأيًّا ما كان مجالك، سوف تظل بحاجة إلى تعزيز شركتك ومشروعك كل يوم للبقاء في الصدارة أو على الأقل البقاء في مجال المنافسة. ويمكنكَ أن تطمئن إلى حقيقة أنه إذا حولت تركيزك في اتجاه أمرٍ جديد، سيتأثر عملك القديم سلبًا عاجلاً أو آجلاً.

- ثانيًا: عند فقدان التركيز على عملك الأساسي، فأنت بذلك تخاطر بفقدان الأشخاص الذين يعملون عليه للحافز وراء ذلك. فإذا سمع الناس كل يوم أن عملهم سيصبح عما قريب زائدًا عن الحاجة، فمن المؤكد أنَّ ذلك سيثبط من عزيمتهم؛ حيث يحتاج الموظفون إلى سماع أنهم يفعلون أمرًا مهمًّا. وحينها ستوجه إليك الضربة من ناحيتين: معاناة شركتك من فقدان التركيز، وأشخاص يعانون عدم وجود حافز. أما القائد الذكي فسيغير من العمل عن طريق التركيز ليس على الأمور الجديدة بل على الأشياء القديمة (بينما يبني الأمور الجديدة).

٠٨٢ العيش في عالمين متوازيين (ع. ف. ع. م.)

المهمة المحيرة والضرورية لتنفيذ الأفكار في أثناء فحصها.

يدور العمل التجاري في الأساس حول أمرين: أن تقرر أين تريد أن تذهب (الإستراتيجية) والذهاب إلى هناك (التنفيذ). ويكمن الجزء الأول حقًّا في فكرة وجودك ومستقبلك؛ أي ما أنت عليه وماذا يمكن أن تصبح.

وبالتالي، عندما تدير شركة تعيش في عالمين متوازيين: الأول هو تنفيذ الإستراتيجية الحالية والأفكار القائمة، أما العالم الآخر فهو الإستراتيجية المستقبلية دائمة التطور لاكتشاف أفكارٍ جديدة (وفحص الإستراتيجية والأفكار القائمة). وبشكل عام، ينبغي عليك أن تشعر بالارتياح لكونك في حركة مستمرة متعارضة الاتجاهات.

إذًا كنت في شركة فينبغي أن تحلم طوال الوقت، ويُعتبر هذا النوع من الأحلام بمثابة الإستراتيجية والرؤية والطموح بعيد المدى والأهداف والغايات. ويكمن الفرق بين "حلم الشركة" والحلم العادي هو أنك تحلم جنبًا إلى جنبٍ مع حياتك اليومية اليقظة - أنشطتك العملية. وهذان هما العالمان المتوازيان الذي يجب على القائد الموازنة بينهما: التنفيذ يومًا بيوم في العمل بجانب الحوار المتواصل عن مستقبل الشركة، ماذا يمكن أن يكون؟

قد يكون الآن العيش باستمرار في منطقتين زمنيتين مختلفتين- الحاضر والمستقبل - أمرًا كثير المطالب، خاصةً إذا طلبت من الموظفين قضاء وقت طويل في التفكير في مستقبل الشركة والتخطيط له مسبقًا ومناقشة سيناريوهات وبدائل إستراتيجية مختلفة؛ لأن ذلك سيستغرق وقتًا بدوره من الحاضر، في حين أن القيمة تُصنع، ويتم تقييم الموظفين والدفع لهم بناءً على مدى إضافتهم القيمة لواقع العمل. فكلما قضيت وقتًا أطول تتحدث عن المستقبل، سيزداد لدى الموظفين الشعور بأنك تضيع وقتهم.

ومع ذلك فإن قضاء وقت قصير للغاية في التخطيط للمستقبل سيخلق فراغًا كبيرًا في الهدف وارتباكًا في التوجه.

ولجعل الأمور أكثر تعقيدًا - كما اعتادت أن تكون - فوظيفة القائد لا تتمثل فقط في الإبقاء على حوارٍ عن المستقبل، ووضع الإستراتيجية وتنفيذها، بل تمتد إلى فحص الإستراتيجية نفسها بمجرد طرحها. وهذه طريقةٌ أخرى للنظر إلى العالمين المتوازيين: تنفيذ إستراتيجية وفي الوقت نفسه التأكد مما إذا كانت هذه الإستراتيجية هي الصحيحة. وبرغم أنه أمر ضروري إلا أنه يحمل بين طياته خطرًا؛ لأنه قد يبدو وكأنك لا يمكنك اتخاذ قرارك بعد، وقد يُضعِف ذلك من قيادتك. ومع ذلك، يجب عليك أن تكون قادرًا على الاستمرار في مناقشةٍ مفتوحة حيال ما إذا كنت حقًّا تسير على الدرب الصحيح.

وللإجابة عن هذه المعضلة ينبغي عليك النظر إلى المؤشرات وليس الإستراتيجية نفسها. وهنا يمكنك استخدام إستراتيجيتك كخريطة. فكر في الإستراتيجية كأنها "مجموعة من القواعد البسيطة على حافة الفوضى" كما أوضحت "كاثلين أيزينهارت" من جامعة ستانفورد.

وبدلاً من مناقشة إستراتيجيتك طوال الوقت، تأكد من أنها مُحكمة ويفهمها الجميع، ثم اقضِ بعض الوقت وأنت تتساءل عما إذا كان أيٌّ من الموظفين قد لاحظ أية مؤشرات (بمعنى حدوث تغيراتٍ في السوق أو ظهور فرص جديدة) قد تتطلب تغييراتٍ في طريقة التفكير الحالية. كُن واضحًا فقط كي تميز المؤشرات عن الضوضاء، فكما يقول أحدهم: "لا يحدث كل يوم تغيرٌ كبير".

#٨٣. التوجه نحو إجمالي الإيرادات (ت. ن. ج. إ.)

هل تهتم أكثر بالإيرادات أم التكاليف؟

ما شخصيتك وأسلوب تفكيرك؟ إذا كنت تريد الخروج بنتائج صافي أرباح، هل تفضل الاقتصاد في التكاليف أم زيادة الإيرادات؟ ولا يُسمح لك في هذا التمرين أن تجيب بـ "كلا الأمرين". إذا كان اقتصادك الأسري في حالة عدم توازن هل تفضل خفض التكاليف وتقليل السهرات الخارجية وتخطي الإجازة من أجل ادخار المال، أم ستبحث عن وسائل كي تزداد السيولة النقدية من أجل دفع الفواتير؟

معظم رواد الأعمال ذوو توجه نحو إجمالي الإيرادات؛ حيث إن المتطلب الأساسي عند تأسيس أية شركة أو منظمة أيًّا كانت هو خلق نوعٍ من قيمة المستخدم أو العميل والتي تسلم الإيرادات من العملاء الذين يدفعون. وبعد هذا القول، فقد بدأت العديد من الأعمال التجارية الجيدة وهي تتبنى فكرة السعر المنخفض، ويتمثل التحدي الريادي في إبقاء التكاليف منخفضة أو تحقيق توفير في الإنتاج لدعم تلك الأسعار المنخفضة، ومثال على ذلك شركة إيكيا: حيث يُقال إنهم حددوا السعر أولاً ثم صمموا المنتج. هل ستكون ثلاثة دولارات ثمنًا مناسبًا حقًّا لمصباح سرير؟ حسنًا، ماذا نحتاج إذن بعدها لتصميم وتصنيع ذلك المنتج لكي نصبح قادرين على عرضه على عملائنا بسعر ثلاثة دولارات؟ ولقد كان "إنجفار كامبراد" رائد الأعمال الذي يقف وراء شركة إيكيا رائعًا حقًّا في خلق ثقافة تظل التكاليف فيها منخفضة، وبالتالي يمكن أن تبقى الأسعار منخفضةً؛ مما يجذب العملاء إلى متاجرك، وهكذا تصنع إيرادات خيالية وفي الوقت نفسه تخدم الكثيرين.

من منظـور القيادة، فكر ما إذا كان تركيـزك الطبيعي يقع في إجمالي الإيـرادات والنمـو والتكاليـف؟ أم في صافـي الأرباح النهائـي؟ ما طبيعة عملـك؟ ومـن الفريق الذي أنـت عضوٌ فيـه أو المشروع الـذي تعمل عليه؟ تركيـز إجمالي الإيـرادات أو صافي الأرباح سيوجـه الطريق الذي تتواصل فيه مع الآخرين. لذا، فكر فيما تهتم به عادةً: هل تنزعج عندما يكون هناك تكاليف غير ضروريـة أو عندما تفوتك فرص عملاء (إجمالي إيرادات) أو عندما تتأثر الأرباح؟ فكر في توجهك فهو من سيرشدك كأنه قائد.

#٨٤. إضافة الأرقام (ض. ق.)

العمل التجاري أو أي نشاطٍ هو في النهاية لعبة أرقام.

إن الهـدف مـن وجود قيادة هـو الوصول إلـى نتائج، وتُعـد الطريقة الأكثر واقعيـة لرؤية عملك أو المنظمة التي لا تهدف للربح أو نادي التنس المحلي هـي تدفق الأرقام المُضافة؛ حيث ستتـم ترجمة الفكرة وراء شركتك أو أي مشـروعٍ جديد بداخل تلك الشركة في النهاية إلى أرقام بطريقة أو بأخرى. فالطريقـة الوحيدة لمراقبة المدى الذي يمكن أن تصبح فكرةٌ ما واقعًا في الأساس هو النظر إلى الرياضيات. وهنـاك العديد من أنواع الأرقام، على سبيل المثال:

- الإيرادات والتكاليف وهوامش الربح والأموال النقدية والتبرعات.
- العمـلاء والمستخدمـون الذيـن يدفعـون وعـدد مـرات التحميـل والإعجاب.
- المتابعون والمغردون على تويتر ومعيدو نشر التغريدات وعدد مرات المشاهدة.
- الانطباعات، والنقرات، والتحول من زوار إلى مشترين.
- المشاركات، والتعليقات، والمنشورات.
- الموظفون، والبلاد، والأسواق.
- معدل النمو، ومعدل التسجيل، والطلبات اليومية.
- الأعضاء، والمتطوعون، والمشاركون.
- مباريات الفوز، والميداليات الذهبية، والتصنيف الحالي.

وبمـا أن نجـاح الأفكار يتـم تتبعه فـي النهاية من خـلال الأرقام؛ فمن الجيـد أن تعرف ما الأرقام أو مؤشـرات الأداء الرئيسية التي ستستخدمها لتقييـم فكرتـك. وإذا كان العمل عبارة عن تطبيق لجهـاز المحمول فيُعتبر

عـدد مـرات التحميل حينئذٍ رقمًا مناسبًا. وإذا كانت فكرتك تتمثل في بث موسيقـي مثل خدمة Spotify للموسيقى الرقميـة، فمن المحتمل أن يكون الرقم الأساسي هو عدد المستخدمين دافعي المقابل. أما إذا كانت فكرتك تتمثـل في شن ثورة على ديكتاتور صاحـب نظام استبدادي؛ فسيكون حينها عـدد المحتجين في الشوارع هو الرقـم الأساسي. إذن تحكي الطريقة التي تضيف بها الأرقام القصة وراء فكرتك.

#٨٥. الرؤية والرسالة والأهداف (ر. س. ه.)

التعبير عن فكرتك بالكلمات والأهداف.

من بين الأنشطة الأكثر زيادة عن الحاجة عند البدء في عمل تجاري جديد تأتي صياغة جمل الرؤية والمهمة لهذا العمل. والاحتمالية حينئذٍ أن تلك الوثائق بمجرد صياغتها ستصبح هي نفسها بمثابة إطنابٍ وزائدة عن الحاجة. ومع ذلك إذا كنت تؤسس عملاً على أساس فكرةٍ فيجب عليك إذن التعبير عنها بطريقة تتسم بالكفاءة. ماذا يعني كل ذلك؟ إن كنت ستستخدم رؤيةً ومهمة وأهدافًا فتأكد من أن تضعها في الترتيب الصحيح. وفيما يلي مثال على ذلك باستخدام فكرة هذا الكتاب:

- **الرؤية:** (كلنا قادة بالفطرة)
- **الرسالة:** (جعلك قائدًا أفضل)
- **الأهداف:** (تحويل مجموعة الأشخاص إلى قادة أفضل، وبيع عدد X نسخ من هذا الكتاب)

تُعد الرؤية بمثابة فكرة عامة هي أساس ما تفعله؛ فقد كانت مثلاً رؤية مايكروسوفت "جهاز كمبيوتر على كل مكتب". بينما الرسالة فهي ما ستفعله من أجل العميل؛ فمثلًا رسالة جوجل "تنظيم معلومات العالم". أما الهدف فيكمن في الطريقة التي تحقق بها طموحاتك بالأرقام. لا توجد قاعدة مطلقة لذلك بالطبع، ولكن هذا نتيجة لملاحظتي للكيفية التي تعمل من خلالها هذه البنية البسيطة. ويمكن للرؤية والرسالة والأهداف أن تكون بمثابة طريقة عملية لشرح ما تفعله. ويُطلق أيضًا على المهمة اسم "الشعار".

أو يمكنك وصفها بالضبط كما يلي: "يسمح لك هذا التطبيق بالاستماع إلى جميع أنواع الموسيقى في العالم من هاتفك المحمول". ويجب عليك

فـي كلتا الحالتين - لكي تجعل فكرتك تتحقق علـى أرض الواقع - أن تكون قادرًا علـى التواصل بها بطريقةٍ تجعل الآخريـن يفهمونها ويفهمون القيمة التي تجلبها معها.

#٨٦. أنا هنا لأبقى (أ. ه. أ.)

وضح للمنافسين أنك لن تتحرك.

لقد كان مرشدي هو من علمني أن وظيفتك كقائد تتمثل في أن توضح لمنافسيك أنك هنا لتبقى. فالأفكار الجديدة مثلها مثل الأعمال الجديدة ستثير أحيانًا ردود أفعال عدوانية من المنافسين. ففي إحدى الحالات، تعرضت شركتي فجأةً لهجوم حاد من أحد المنافسين الذي بدا وكأنه يريد قتلنا. كانت الشركة تمدنا بتكنولوجيا التعقب التي كانت ضرورية لقياس أداء التسويق عبر الإنترنت، والذي كان بدوره أساس نموذج التسعير القائم على الأداء في هذا العمل. وقد أدركنا أن منافسنا (والذي كان أيضًا موردنا على المدى الطويل وكنا نثق فيه) سيوقف الخدمة في أسرع وقت ممكن طبقًا للعقد؛ مما سيجعلنا في موقف لن يكون فيه أمامنا أي وقت لإيجاد حلٍ آخر. وإن حدث ذلك، كان سيضرنا بشدة.

فوجئت بهذا التوجه العدواني، واتجهت إلى مجلس الإدارة لمناقشة هذه المسألة. وفي النهاية، تواصلت مع أحد ناصحيّ ليوضح لي وجهة نظره في هذا التحدي.

لقد جاء رد فعلي الأول في صورة اندفاعٍ نحو مقابلة الأذى بالمثل، ولكنني تعلمت أن رد الفعل الصحيح الذي ينبغيٍ عمله (في هذه الحالة على أية حال) هو أن أوضح ببساطة أننا هنا لنبقى. فالمنافسة هي حقيقةٌ من حقائق الحياة، ودورك أن تبقى وتواصل مسيرتك وأن تعمل على ألا تنغمس كثيرًا في المنافسة؛ فعندما يدرك منافسوك أنك وشركتك هنا بالفعل من أجل البقاء سيبدأون في التعاون معك، وهذا ما حدث بالضبط مع شركتي.

ووفقًا لهذا التوجه، نفذنا حلاً آخر بذلنا فيه كثيرًا من الجهد، على افتراض أن منافسنا/موردنا كان سيوقع بنا أكبر قدرٍ ممكن من الضرر. وعندما أنهوا العقد بالفعل بطريقة سيئة للغاية كنا بالفعل قد أوجدنا حلاً بديلاً جديدًا وبدأنا في التعامل انطلاقًا منه. لقد أظهرنا أننا هناك لكي

نبقى، وبعد ذلك بدأوا في التعاون معنا وتم طرد الرئيس التنفيذي العدواني من الشركة المنافسة، وتوقف النزاع ودخلنا في النهاية في حيز اتفاقية جديدة بدلاً من التي كنا نعمل معًا وفقًا لها.

ولقد كان هذا النمط غالبًا هو نفسه في شركاتي المتعددة؛ حيث سيحاول اللاعبون الحاليون في الصناعة عندما لا يجدون شيئًا يربحونه - علاوةً على خسارتهم لكل شيء بسبب نجاحك - أن يوقفوك. فإذا كنت ستفشل، تأكد من أنك من قرر ذلك بالتوقيت وبالكيفية، وليس للمنافسة شأن في ذلك.

وقد تبدأ الفكرة عديمة القيمة (لأنها لم تبدأ بعد في إضافة الأرقام)، ثم تتحول لفكرة ذات قيمة عندما تثبت نجاحَها، وبعد ذلك تموت في النهاية حين يتم تغييرها بما هو أفضل (مدفوعة بيد منافس عدواني). إنها دائرة "التدمير الخلاق" الخاصة برأسمالية السوق، والتي أشاعها الخبير الاقتصادي "جوزيف شومبيتر". وفي هذه الدائرة التي لا تتوقف عن الدوران، بمجرد أن تطلق فكرةً جديدة يتمثل دورك في أن تبين أنك هنا كي تبقى.

نقاط للتفكير

١. هل طرحت في أي وقت مضى فكرة أمام زملائك أو أصدقائك؟ أو شركاء استثمار رأس المال؟ ماذا كانت النتيجة؟ وهل حولت الفكرة إلى واقع؟ وهل توافق أن الأفكار بعد كل شيء لا قيمة لها إلا إذا أصبحت حقيقية؟

٢. هل مررت بتجربة فشلت فيها الأفكار؟ وماذا حدث؟

٣. ما نهجك فيما يخص السرعة: هل تفضل العمل "بسرعة" أم "ببطء"؟

٤. هل تحب اتخاذ القرارات؟ أم تخشى ذلك؟ كيف تبدو عملية اتخاذ القرارات لديك عادةً؟

٥. ما لعبتك؟ وهل تعلم كيف تربحها؟

٦. ما الأرقام "ذات الصلة" التي تضيفها في عملك؟

٧. هل يمكنك التفكير في موقف رحت تواصل فيه العمل على فكرة أو مشروع، في حين كنت تعلم أنه ينبغي عليك حقًّا إيقافه؟

الفصل التاسع

موظفون ذوو عقولٍ متفتحة

حدد ديفيد أوجيلفي فـي كتابه الكلاسيكي *Confessions of an Advertising Man* فلسفتـه عند التوظيف في مبـدأ "رجالٌ ذوو عقولٍ متفتحة". ويكمـن السبـب وراء هذا المبدأ في أنه بالنظر إلـى طبيعة العمل في مجال الإعلانـات التجاريـة، سنجد أن النجاح فـي هذا المجـال يتطلب مهارات اجتماعيـة (الحفاظ على العلاقات وتطويرهـا) بالإضافة إلى موهبة إنتاج إعـلان مبتكر يحقق مبيعات. وبالتالي، كانـت وكالة الإعلان لا تبحث فقط عن أشخاص ماهريـن، ولديهم قدرات إبداعية، بل كذلك مَن تتوسم فيهم الطابع الدبلوماسي والجذاب. وبالفعل في بداية صناعة الإعلانات التجارية كان معظـم مؤلفي الإعلانات والمخرجيـن الفنيين من الرجال. وكما ظهر فـي المسلسـل التليفزيونـي *Mad Men* - والذي تجـري أحداثه في وكالة إعـلان بنيويورك في الستينيات من القـرن الماضي - كان العمل في مجال الإعلانـات التجارية يشبـه كثيرًا عالم الرجـال، الذي يعـج بالسكرتيرات اللاتـي يجلسن كالديكور والزوجات اللاتـي كأنهن تذكارات وميداليات في

خلفيـة من المطاعـم والمكاتب المبهرة. أما في الوقـت الحالي فقد أصبح العمل - أو ينبغي أن يكون - أكثر مساواةً بين الجنسين.

ويختصـ هذا الفصل بالحديث عن التوظيف وعن ذلك التعبير الغريب المُسمى "المـوارد البشرية"، والذي يصنفنا كمـا يصنف الموارد الأخرى مثـل رأس المـال والحواسيب، وستكتشف الأساليب التـي تتبعها عند تعيين موظفين جُدد والعمل معهم.

#٠٨٧ أحِب عملك (أ. ع.)

أحِب عملك. وماذا إن لم تحبه؟

تمامًا مثل القيادة بشكلٍ عام، فإن كل شيء مرتبط بالموارد البشرية - سواء كان توظيف أشخاص، أو تطويرهم، أو تدريبهم، أو صياغة سياسات العاملين - يبدأ من خلالك. لذا، يجب عليك أن تسأل نفسك ما إذا كنت تحب عملك؛ لأنك تريد من الأشخاص الذين يعملون معك أن يحبوا عملهم أيضًا. فإذا كنت لا تحب عملك، سيتضح ذلك جليًّا في كل شيءٍ يرتبط بالموظفين في نطاق عملك، فلن تملأ الحماسة نفسك عند التوظيف، ولن تهتم كثيرًا كما ينبغي بمدى تطور موظفيك، أو بكيفية التعامل معهم؛ فحبك لعملك هو ما سيقودك للسعي وراء إلهاب الحماس وتشجيعه لدى الآخرين. أما إذا كنت لا تحب عملك، فلن يكون لديك الدافع *لأداء* عملٍ جيد.

أما الآن فجميعنا لدينا ذلك النوع من التقلبات في حياتنا، وأنت لست مضطرًّا لأن تحب عملك كل يوم طالما أنك سعيد بما تفعله في المُجمل. فأنا مثلاً أحب عملي كرائد أعمال يعمل مع شركات أبدأ معها من نقطة الصفر، وأبنيها وأنميها بمساعدة أشخاص رائعين بما يحدث تغييرًا. ولكن هل أحب عملي كل يوم؟ الإجابة: لا، فربما أجد نفسي مرهقًا كثيرًا، وأشعر بخيبة الأمل، وأملُّ مما أقوم به لدرجة تصل بي إلى التفكير في الاستقالة، وأداء أي عملٍ آخر. ولهذا السبب أضع حدًّا فاصلاً بين ما أعمله (ريادة الأعمال) ووظيفتي (وجود دور محدد لي في الشركة)؛ فالأولى ضرورية ولازمة في حين تتغير الثانية.

لديّ رؤية بسيطة ولكنها عميقة: يقوم الموظفون بعملٍ أفضل إذا كانوا يحبون عملهم. قد يبدو ذلك الأمر بديهيًّا، ولكن مع الأخذ في الاعتبار جميع الأشخاص الذي يعملون بالفعل في أماكن لا يحبونها ومع زملاء عمل لا ينسجمون معهم، فمن الغريب ألا يبذل الكثير جدًّا من أماكن العمل المزيدَ من الجهد لجعل بيئة العمل أكثر لطفًا. ومن بين الأمور التي تجعل في العمل

قـدرًا من المتعة هو العمل مـع أشخاص تحبهم، ومن ثَـمَّ ينبغي على مدير المــوارد البشريــة الحصيف تعييــن الأشخاص الودودين. هــل يضع معظم مديري التوظيف ذلك كأولويــة في أثناء عملية التوظيف؟ ربما لا. ويمكنني التخميــن أن الطريقة الأكثر شيوعًا عند تعيين الموظفين تكون استنادًا إلى السيرة الذاتية وطموحاتهم المهنية، والتي على الأرجح ستجعلهم يتنافسون مع زملائهم بدلاً من أن يحبوهم. وبصفتك قائدًا، عليك أن تبحث بدلاً من ذلـك عن طـرق للتوظيف، وأن تنشئ مكان العمــل بأسلوبٍ يجذب الموظف إلى حبه، وبالتالي ييسر من حب العمل ذاته.

٠٨٨ الأدوار والأهداف (د. ٥.)

الارتقاء إلى مُسماك الوظيفي.

ينبغـي تعريف دور القائد التقليدي في المؤسسة بدقةٍ مع تحديد مسئولياته بـكل وضوح؛ ممـا يسهل الوصـول إليه فـي المؤسسة، وفهـم كيفية تناسب الجزء مـع الكل وذلك لمصلحتك ومصلحة الموظفيـن الذين تعمل معهم؛ فقـد عملت في شركاتٍ يمكن أن يكتـب أيُ موظف فيها ما يشاء على بطاقة عمـل، ولا بأس بذلـك. ولكن ذلك لا يزال يعني أنَّك يجـب أن تكون واضحًا فيما يخص دورك وما يعنيه.

لا يوجـد دورٌ أو وظيفـة أو مهمة أو رسالة إلا لسبب: وهو إنجاز شيءٍ ما. ولهـذا السبب ينبغـي أن يكون لكل دورٍ أهداف، وقـد تُصنف هذه الأهداف علـى عدة مستويات بدايةً من المسئوليـات الشاملة وصولاً إلى نقاط العمل علـى أساس المهام. علـى سبيل المثال، قـد يكون لدى رئيسـ الممرضين هـدف كلي لإدارة فريقٍ من الممرضين في قسم الطوارئ بمستشفى، ولديه هدف فرعي لهذا العام وهو تقليل فترات الانتظار.

هنـاك سحـرٌ ما في وضـع الأهداف بإطـار زمني معيـن. وتكمن القوة فـي التفكير في ماهيـة أفكارك وكيفية الوصول إليهـا وترسيخها في عقلك الباطن.

ما الإطـار الزمني الجيد؟ أقترح أن يكون ربع سنوي. لماذا أختار هدفًا ربـع سنـوي؟ لماذا لا أضع هدفًا يوميًّا أو للساعـة القادمة أو لمدة عام - أو للسنـوات العشـر القادمة؟ حسنًا، لا يهم ذلك حقًّـا؛ فالمسألة عملية أكثر؛ حيـث إنـك عندما تدير عملاً تُعتبـر الفترة ربع السنوية فتـرة مفيدة جدًّا، عـلاوةً على أن الكثير من الأعمـال التجارية في العالم تُدار على فتراتٍ ربع سنوية سواء يؤدي ذلك إلى مستوى أفضل أو أسوأ.

عندمـا يصبح لديـك فريق تعتني بـه تُعتبر الفتـرة ربـع السنوية فترةً جيـدة لمتابعتهم. حيث يُعد الشهر الواحد فتـرةً قصيرةً للغاية لإحداث أي

اختـلاف، فضلاً عن أن متابعة زملائك في الفريق مرةً واحدة في العام لن يأتي في فترات منسقة حقًّا بما يكفي للمتابعة الحقيقية. لذا ضع أهدافًا ربع سنوية، وإذا كنت تشغل منصبًا قياديًّا رسميًّا وتعمل مع فريق اجعل أهدافك ربـع السنوية جزءًا من روتينك - أمـا إذا كنت قائدًا غير تقليدي؛ فلماذا لا تضـع لنفسك أهدافًا، وتراقب تقدمك في كل فترة ربع سنوية؟ إن ذلك من شأنه أن يمنحك شعورًا بالإنجاز وشيئًا ما تكافح من أجله.

وإليـك الطريقـة: *اكتب أهدافك قبل كل فترة ربـع سنوية؛* فهذه طريقة بسيطـة للغايـة، وبرغم ذلك فهي مؤثرة. وإذا كنت فـي فريقٍ اطلب من كل عضـو من أعضائه كتابة أهدافه، ثم اجلس قبل كل ربع جديد وبعد انقضاء القديمٍ وناقش كلًّا من أهدافك وأهداف زملائك. وبعدها، سيصبح الجميع على درايةٍ بما يركز عليه الآخرون، وقد تتغير أمور على طول الطريق، ولكن على المستوى المبدئي، سوف تتيح لك هذه الإستراتيجية أن تدخل كل فترةٍ جديدة وعيناك على غايتك.

ومـن أجل إيضاح الأمور لنفسـك وللمؤسسة التي تعمل لمصلحتها، فإن الأساسيـات تتلخص في أن تكون محددًا حيـال دورك وأهدافك. من حيث الجوهـر، هـذه هي وظيفتي، وهذا مـا أبتغي تحقيقه خـلال الأشهر القليلة القادمة. لماذا تكتب ذلك؟ إذا كنت الرئيس التنفيذي لشركة؛ فسيكون من المفيـد أن توضـح لنفسك وللجميـع ماذا يعني دورك حقًّـا بطريقةٍ عملية. ومـن المحتمـل أن يكـون لدى معظم زملائـك في العمل فكـرة عامة حيال عملك تمامًا، كما لديك أنت فكرة عامة عن وظائف الآخرين. ولكن فلتوضح وظيفتـك بصورةٍ محددة جدًّا؛ لأن الوضـوح يبعث الطاقة. وفيما يلي ما قد يبدو عليه الأمر:

مـن الناحية النموذجيـة، ينبغي أن تتسـم الأدوار والأهـداف الخاصة بالجميع بالشفافية أمام الجميع؛ فيمكنك مثلاً وضعها على شبكة الإنترنت الداخليـة للشركة. تخيل مؤسسة فكر كل فردٍ فيها في الأهداف التي يرغب في تحقيقها خلال الفترة المقبلة متصورًا خرائط ذهنية فردية للمستقبل،

وأن هذه الأهـداف شفافة أيضًا ويتشاركها الجميع. لذلك بدلاً من أن تقول "أهـلاً، إذن أنـت رجـل المبيعات الجديـد"، يمكنك أن تقـول "أهلًا، أنت الرجـل الذي سيجلـب عشرة عملاء جُدد في الشهـور الثلاثة المقبلة، رائع أتمنـى لك التوفيق!". ولكن لا تجـري الأمور عادةً هكذا، فستقابل كل هؤلاء الموظفيـن يوميًّا في أثناء عملك، ولكنك لن تكـون متأكدًا تمامًا من طبيعة عملهم أو ما يريدون إنجازه.

إنـه لأمرٌ عملـي إذا أصبحت بنية وأهداف القـادة التقليديين واضحة، ولكن وضع الأهداف سيعود بالنفع أيضًا على قادة التوجه. والآن جرب فكرة الدور والأهـداف على نفسك: ما طبيعة عملك؟ ومـا مسئولياتك وأهدافك للربع السنوي القادم؟

دوري وأهدافي

باربرا سميث، رئيس تنفيذي في الشركة البطيئة.

وظيفتي هي الرئيس التنفيذي، وفيما يلي جوانب مسئولياتي:

١. **النتائج**

- مسئولـة عـن تحقيـق أهـداف الخطـة أو مـا يزيـد عليها، وتركيزي الرئيسي ينصب على: تنمية العائد الصافي بنسبة ٤٠ ٪ سنويًّا.

٢. **فريق ومجلس الإدارة**

- تأسيس هيكل القيادة ودعم رؤساء الأقسام.
- اللقاءات: اجتماعـات مجلس الإدارة، والاجتماعات الشهرية للإدارة/خارج الشركة، والاجتماع الأسبوعي.
- اجتمـاع المتابعة ربـع السنوي مع جميع أعضـاء الفريق بناءً على فكرة الدور والأهداف.

٣. الثقافة

- إلهام كل العاملين يوميًّا حتى يصبحوا قادة. عقد لقاء خاص تحت عنوان: الاجتماع الشهري العام

٤. العملاء

- الحفاظ على العلاقات مع كبار العملاء

٥. المساهمون

- تقديم تقارير ربع سنوية وتحديثات بين فترة وأخرى

٦. مسئوليات أخرى

- وضع الإستراتيجية، ومراجعة التنفيذ
- إدارة عملية الموازنة
- العلاقات العامة، عقد مقابلة واحدة على الأقل كل ربع سنة
- إعداد خطة توسع دولية

٧. أهدافي في ربع السنة الثاني

- تنمية العائدات الشهرية الصافية في ربع السنة الثاني في الخطة بما يعادل سبعة ملايين دولار.
- إنشاء وحدة عمل للمنتج الجديد - بهدف تحقيق عائد شهري يصل إلى مائة ألف دولار.
- بدء مشروعات في نيويورك - تعيين موظفين جدد في المشروع الجديد ابتداءً من الأول من يوليو

٠٨٩ موظفون ذوو عقولٍ متفتحة (م. ذ. ع. م.)

التوظيف وفق فلسفةٍ ما.

يتعلق هذا الأمر بفلسفة التوظيف لديك؛ فليس من المستبعد أنك في مرحلةٍ ما ستجد نفسك في موقف تحتاج فيه إلى توظيف شخص ما؛ فالموقف مألوف: تجلس على طاولة، وأمامك مرشح للوظيفة يحاول ترك انطباع جيد. في بعض الأحيان، يكون هذا هو الشخص الذي تريد توظيفه حقًّا، وفي تلك الحالة يرجع الأمر إليك في أن تقنعه بالوظيفة. وأحيانًا أخرى، يكون مَن أمامك هو الذي يعرض نفسه للبيع. وفي كلتا الحالتين، ستجري صفقة محتملة، عندما تعقد المؤسسة الطارحة للوظيفة اتفاقًا مع شخصٍ قد يملأ المكان الشاغر، ويكمن التحدي أساسًا في العثور على الشخص المناسب للوظيفة المناسبة. ولهذا السبب، تعقد معظم الشركات الكثير من المقابلات جنبًا إلى جنب مع الاختبارات وتقديم خطابات التوصية؛ فما تحتاج إليه هو أن تكون متأكدًا قدر الإمكان من أن الموظف الجديد سيكون ناجحًا في وظيفته فضلاً على أن يكون سعيدًا ومتحفزًا للقيام بعملٍ رائع، ويساهم بقيمة للشركة، ويظل فيها مدةً طويلة يرتقي فيها بشخصه، ويصبح قادرًا على أنٍ يتولى المزيد من المسئوليات.

وهكذا تجلس على طاولة وفي يدك السيرة الذاتية للمرشح ناظرًا إليه في الجهة المقابلة منك. ولكي تتمكن من تحديد ما إذا كان هذا هو الشخص المناسب للوظيفة المطروحة أم لا، تستخدم شعورك الداخلي والسيرة الذاتية وخبرة المرشح ومهاراته وتعليمه وخطابات التوصية. وبعد أن شاهدت نتائج الاختبار، رحت تحاول استخلاص استنتاجات منها، ومن المحتمل أيضًا أن تكون قد تلقيت بالفعل بعض التعليقات من زملائك الذين قابلوا هذا المرشح أيضًا. أما الآن وبعد أن أصبح لديك كل هذه المعلومات، تجد نفسك عادةً ما زلت تواجه حالة من عدم التيقن. عند هذه النقطة تكون في حاجةٍ إلى انتهاج فلسفةٍ ما.

وقد طورنا هنـــا في شركة كيبروكر مبدأ أطلقنـــا عليه اسم "الموظفون ذوو العقــول المتفتحــة"؛ فتمامـًا مثلمــا ذكــر "ديفيد أوجيلفــي" في كتابه *Confessions of an Advertising Man*، كنــا نبحــث عــن أشخاص موهوبيــن يمكنهم المساهمة فــي العمل، ولكننا علاوةً علــى ذلك كنا نريد أيضًا أشخاصًا يمكنهم المساهمــة في ثقافة الشركة وروحها وجعلها مكانًا رائعًا للعمل فيه. وتذكر أن الموظفين يقومون بعملٍ أفضل، إذا كانوا يحبون عملهــم. وإذا أردت أن تحــب عملك، فيجب عليك حــب زملائك في العمل. ومــن هنا يأتي تأكيدنا على ضرورة توظيف أشخاص ليسوا أذكياء فحسب، بل لابد أن يكونوا كذلــك شخصيات رائعة. فينبغي أن يكون الزميل المثالي هــو ذلك الموظف الــذي يمد لك يد المساعــدة، عندما تحتــاج إليها، كما تستمتع معه بحفل بعد العمل ويدفعك إلى الضحك.

عندما نجتمــع بعد عددٍ من المقابلات، لا نطرح هذا السؤال: "هل هذا الشخص مناسب للوظيفــة؟"، بل نسأل "هل هذا الشخص موظف ذو عقلٍ متفتحٍ؟"؛ حيث نود كلنا أن نعلم عما كنا نتحدث في تلك المقابلات؛ فنحن نوظف بناءً على فلسفةٍ وثقافة وليس ابتغاءً لوظيفة. هل تلاحظ الفرق؟

لقــد بحــث "شاكلتــون" - مستكشــف القــارة القطبيــة الجنوبية - عن "أشخاصٍ مرحيــن ومتفائلين" كضــرورة حتمية لتحمل مشــاق الرحلات الاستكشافيــة القطبية. وبالتالي كان ذلك جــزءًا مهمًّا من فلسفة التوظيف لديه.

كذلــك فإن شركة فالف للألعــاب الإلكترونية تعيِّن ما تطلق عليهم اسم موظفيــن "على شكل حــرف T"؛ وهم كمــا تصفهم في كتيــب الموظفين: "موظفــون ذوو خبرة عامة (يمتلكون قدرًا عاليًا من المهارة في نطاقٍ واسع من الأمور القيمة - الخط الأفقي لحرف T) وهم أيضًا خبراء متخصصون (مــن بين الأفضل فــي مجال عملهم ضمــن نظامٍ دقيق - العمــود الرأسي لحرف T) ".

وبالإضافــة إلــى ذلــك، عندمــا يعقدون مقابلــةً مع موظــف محتمل، لا يتطلعــون فقط إلى مــا إذا كان موهوبًــا ومتعاونًا، ولكن أيضًــا يبحثون عما

إذا كان قـادرًا علـى إدارة الشركة بالمعنى الحرفـي للكلمة؛ فهم باختصار يريدون قادة يمكنهم تحمل المسئولية في شركةٍ ذات هيكل تنظيمي مسطح، وعدد أقل من الرؤساء.

هنــاك بعض القـرارات التي تخص الموظفيـن، مثل مـن سيعمل في الشركة، ومن لن يكون جزءًا منها من الآن فصاعدًا، وهي من أهم قراراتك. ويُعـد هذا النوع أيضًـا من القرارات صعبًـا للغاية؛ لأنه ليس باستطاعتك أبـدًا أن تتوقـع جازمًا إلى أي مـدى سيناسب شخصٌ مـا الوظيفة في حين أنـك لديك آليات معقدة في العلاقات بيـن الموظفين في شركةٍ هي نفسها تتطـور باستمرار وسط سوقٍ يتغير كل يوم. ومع كل ذلك، عليك اعتبار هذه القرارات المتعلقة بالموظفين أولوية من أولوياتك.

هناك العديد مـن الشركات الناجحة التي اعتبرت أن تكون الأفضل في التوظيـف، وأن تكـون قادرًا علـى توظيف الأفضل يعد عامـل نجاح رئيسيًّا. ومن فضلك لاحظ أن كلمة "الأفضل" ترتبط دائمًا بالمهمة التي بين يديك، وبثقافـة الشركـة وبالتحديـات الحالية التي تحتـاج إلـى مواجهتها. ولهذا السبـب لا يمكنك فقط الاطلاع على سيـرة المرشح الذاتية عند التوظيف، ولكنك تحتاج أيضًا إلى النظر إلى الصورة الأكبر.

عندما يتعلق الأمر بالقرارات ذات الصلة بالموظفين، فإن هذا المجال أيضًا يكون فيه اتفاق الآراء أمرًا مفيدًا. فمثلاً، سيكون من المفيد إذا قابل جميـع أعضـاء فريـق الإدارة كل المتقدميـن الجُدد وناقشـوا انطباعاتهم فيمـا بعـد. وتتمثل الطريقة المثاليـة في أن يقف الجميع فـي مصلحة هذا التعييـن، وإن لم يحدث ذلك فلا تُقـدِم عليه. والسبب في أنك ينبغي عليك السمـاح للكثير من الأشخاص مقابلة المرشح هو أننا جميعنا لدينا وجهات نظـر خاصة - ومن ثمَّ أسئلة - عند عقد مقابلة. ويمكنك عند مناقشة أمر المتقدم للوظيفة مع الآخرين أن تجمع كل وجهاتٍ النظر المختلفة وتحصل علـى صـورةٍ للشخص المتقدم وإلـى أي مدى سيلائم الوظيفـة أفضل مما يمكـن أن يحـدث بعـد عقد بضـع مقابلات فحسـب مع أشخاص يفكرون بالطريقة نفسها.

انتهج عند التوظيف فلسفةً وأضف إليها نوع الوظيفة ونوع الشخص المناسب لهذه المهمة. وتأكد من أن الدور الذي تعلن عنه محدد وموصوف بطريقة تجذب الأشخاص ذوي المهارات وأسلوب التفكير الذي تبتغيه. على سبيل المثال، إذا كنت ستعين "مديرًا إقليميًّا" لإدارة مكتبك في سوق جديدة، وتتمثل مسئوليته الرئيسية في بيع منتجاتك لعملاء جُدد، "عَيِّنْ شخصًا للمبيعات" وكُن واضحًا في أنك تبحث عن رجل مبيعات. ومن الأفضل بعد ذلك أن تُطلق على هذه الوظيفة اسم "رئيس المبيعات" أو "مدير المبيعات" للمقاطعة إكس. فقد لاحظت كثيرًا أنه عندما تكون رؤيتك للمهمة (البيع) تختلف عن رؤية المتقدم للوظيفة (إدارة مكتب إقليمي) مما يترتب عليه التركيز على إدارة شركة فرعية على وجه التحديد وتعيين سكرتير والحصول على سيارة خاصة بالشركة وبطاقات عمل مطبوعة والقيام بالتسويق والكثير من مهام الإدارة - أي شيء عدا عمل المبيعات.

وفضلًا عن ذلك، فإن أفضل نهج يمكنك اتباعه عند التوظيف هو أن تكون بكل بساطة شركة جيدة تجذب الموظفين ذوي الكفاءات. وتُعرف هذه الشركة أحيانًا بأنها لديها "ماركة مسجلة كصاحب عمل"، ويرجع ذلك عادةً إلى اهتمامها ورعايتها للموظفين العاملين بالفعل في الشركة؛ أي الموظفين الحاليين لديك. فيمكن للعمل أن يصبح علاقة زمالة بين الموظفين.

٠٩٠ ضع توقعاتٍ واضحة (ص. ت. و.)

لا نحصل على ما نستحقه، بل على ما نتوقعه.

لا تسير الأمور أحيانًا كما كان متوقعًا؛ حيث قد يضطر أحد الموظفين لمغادرة الشركة. إنه أمرٌ مؤسف، ولكن ذلك هو الحقيقة في كل الأعمال التجارية. وتظهر هذه المشكلة غالبًا، عندما لا تتشارك الأطراف المعنية الرؤية نفسها حيال ما كان متوقعًا بالضبط من دورٍ معين بالمؤسسة. ويعتقد الموظف الذي تم طرده أنه كان يقوم بعملٍ رائعٍ ولكن لا يتفق مديره أو زملاؤه مع هذا الرأي. إذا لم تتم مناقشة التوقعات والاتفاق عليها أو إيضاحها تمامًا، يكون ذلك بمثابة خطأ وقع فيه القائد - ونتيجةً لذلك قد يعتبرها كل من الموظف المغادر وزملاؤه غير منصفة.

لذلك، من أجل توضيح الأمور ببساطة:

- ضع دائمًا توقعاتٍ واضحة معًا، وتأكد من أن الجميع يدركها.
- عند قيامك بمتابعة الموظفين لا تجعل الأمر شخصيًّا - سلط التركيز على الأداء.
- ضع توقعاتك بناءً على نقاط القوة لدى الموظف.

٠٩١ ركز على مهام عملك (ر. ع. م. ع.)

تتقدم المؤسسة والمهام في الأولوية على الأفراد.

من المفترض أن يكون العمل هو الشاغل الأساسي، ولكن قد تعوقه العديد من الأمور الأخرى. وإليك مثلاً طبيعة عمل رجل المبيعات: قد تبدو مباشرة: "اذهب للخارج، وقُم ببيع المنتجات للعملاء؛ فهذه هي وظيفتك". ولكن في واقع الأمر يضيع الكثير من الوقت في مسائل أخرى كاختيار أي عميل له الأولوية، وتحديد أي رجل مبيعات له الحق في البيع لعميلٍ معين، والتفاوض بشأن العلاوة أو العمولة، والتوسط بين أعضاء الفريق المتخاصمين، والتعامل مع الشكاوى التي توضح أن أسلوب المبيعات معقد للغاية، ومحاولة إيجاد حل لمَ تنخفض نسبة المبيعات في سوقٍ ما... ويمكن أن ينتهي الأمر بألا يبيع أحد أي شيء (انظر #٩٣ قلل الضوضاء).

عندما لا يؤتي أي شيء آخر ثماره، سلط تركيزك على مهام عملك. بشكل عام، ما "مهام عملك"؟ إنها كلمة مرادفة لكلمة وظيفة؛ فبالنسبة لهذا الأمر، في أية شركة أو مؤسسة أو حتى وسط عائلة، هناك وظيفة يجب القيام بها؛ وهي الإنتاج والبيع والتنظيم والشراء وإصلاح الأمور. وفي أغلب الأحيان، ينحرف التركيز من على العمل المطروح بسبب عدم انسجام الموظفين. حقًّا هناك وجهات نظر متباينة بشأن كيفية الإنتاج والبيع والتنظيم وشراء الأشياء، وهذا أمرٌ جيد، لكنه قد يصبح مشتتًا للانتباه، ومدمرًا عندما يتحول إلى نزاع يحول بين الموظفين وإنجاز عملهم.

عند ظهور النزاع، ينبغي عليك مواجهته ومحاولة حله ومنحه الاهتمام والانتباه المطلوبين، وهذه أيضًا وظيفة. ولكن ماذا إذا قضيت الكثير جدًّا من الوقت في حل النزاعات؟ فسيجب عليك بعدئذٍ إعادة حشد تركيز الجميع، والتوقف عن مناقشة المشكلات، والبدء في السؤال عن كيفية إنجاز العمل، وهو الأمر الذي قد يستلزم تعيين موظفين جُدد أو طلب المساهمة من الأقسام الأخرى، ولكن تظل الأولوية هي لإنجاز العمل القائم. وإذا كان

هناك هدف مبيعات فــي ربع السنة القائم، فركز على تلك المهمة، وابحث كيفية إنجازها.

اطلب من الأطراف المختلفة إعداد نقاط عمل لمتابعتهم على أساسها، ووضــع أجندات عمل معًا من أجل اجتماعــات المتابعة التنفيذية، ومناقشة مسائل العمل. لن يخلق هذا تلقائيًّا الثقة ويولد مشاعر إيجابية جديدة بين الموظفيــن المتنازعين، ولكنه سيغير مجــال التركيز ويتيح للجميع مساحة لالتقــاط الأنفاس. وفي نهاية الأمر، إذا كان لــدى الأطراف المتنازعة نهج احترافي وبنَّاء، فلن يعطوا الفرصة للسياسة والدسائس أن تتدخل في العمل القائم؛ فربما يؤدي التعاون بين الجميع إلى أن تتقلص أية مشكلات سابقة بيــن الموظفين لتصبح في حجمهــا منظورها الصحيح أكثــر فأكثر؛ حيث يسمــح التركيز على مهام العمل في بعض الأحيــان بوجود مساحة ضرورية كافيــة بعيدًا عن الصراع الذي سيختفي كليًّــا وسيعود الموظفون بذاكرتهم إلــى الوراء ويتساءلون عمــا إذا كانوا حقًّا قد اختلفوا حــول شيءٍ يبدو الآن تافهًا للغاية. لا يمكنــك تجاهل الصراعات المدمرة والتحديات الشخصية الأخرى، ولكن يمكن أن تعيد حشد التركيز، وتحدد الأولويات.

مــن السُّبُــل الرائعة لتحقيق ذلك هــو أن تضع مهمة العمــل في الأولوية قبل الموظف، والمؤسسة فــوق الجميع؛ فالهدف الذي تسعى إليه المؤسسة فــي النهاية هــو تقديم منتج أو خدمة معينة ذات قيمة - سواء كانت تجارية أو خيريــة أو تعليمية أو أيًّــا ما كانت. وإذا اتخــذت قراراتك منفردًا بهدف إسعــاد أفــراد بعينهم بدلاً من دعــم أهدافك المؤسسيــة، فذلك يعني أنك تفعــل شيئًــا خطــأ. وحين تكون فــي حيرةٍ مــن أمرك، فكر فــي الهدف من مؤسستك ووظيفتك.

نقاط للتفكير

١. هل تحب عملك؟ ماذا تعمل؟

٢. هل لديك فلسفة توظيف؟

٣. كيف تود أن تعاملك الشركة؟

٤. هل أنت وزملاؤك لديكم فهم واضح لوظيفتك وما تعمله وما تريد إنجازه؟

٥. ما أهدافك في وظيفتك الحالية؟ وهل هي طويلة أم قصيرة المدى؟

٦. ماذا تفعل عندما لا تسير الأمور على ما يرام في فريقك أو مؤسستك؟

٧. هل توقعاتك بخصوص الآخرين واضحة؟ وهل التوقعات بشأنك واضحة؟

الفصل العاشر

احذف الكلمات غير الضرورية

قـرأت في السابـق كتابًا لـ "بـو برونسون" والـذي يحكي أحـد فصوله عن مبرمج لوادي سليكـون في مجال الحواسيب كان يفضل العمل وهو بملابس خفيفة، ومنذ ذلك الحين وأنا أريد أن أكتب قصة عن رجلٍ بملابس خفيفة. ربمـا تتساءل: لمـاذا؟ أعتقد أن القارئ حين يقـرأ كتابًا في مجال الأعمال يتخيـل في ذهنه صـورة الموظف الذي يرتدي عادةً بذلـة، ولهذا قررت أن أسرد هذه القصة.

إذن إليـك هـذه القصة التي تحكي عن رجلٍ أصم فـي ساونا. لقد كنت جالسًـا ذات مرة فـي ساونا - وذلك تقليـد من تقاليد سـكان إقليم شمال أوروبـا - في منتجع للتزلج على الجليد بشمال السويد بعد يومٍ من ممارسة التزلـج، وقد ذهبت إلـى هناك بغرض التـدرب من أجل سبـاق للمسافات الطويلة في وقت لاحق من الموسم في سباق مارتشالونيا للعدو بإيطاليا. ثم دخـل الساونا رجلٌ يكبرني سنًا وبملابس خفيفـة مثلي تمامًا، وبدأ يتحدث بصـوتٍ عالٍ وسرعـان ما اتضح لي أنه كان أصـم، وأخبرته (وصوتي أعلى

قليلاً، وقد تأكدت أنه يستطيع قراءة شفاهي) أنني في المدينة من أجل ممارسة التزلج.

بعد ذلك تجاذبت معه أطراف الحديث، وأخبرني بمدى استمتاعه بالتزلج ولكنه لم يعد قادرًا عليه منذ عدة سنوات جراء إصابات من بينها فقدان إصبع من أصابعه. بدا عليه بكل وضوح ملامح الحزن لأنه لم يعد قادرًا على ممارسة الألعاب الرياضية بالطريقة التي اعتادها بناءً على أوامر الطبيب، لذا وددت أن أقول له ألا يصغي كثيرًا لما يقوله الأطباء، ولكنني قاومت الرغبة في تقديم مشورة غير مرغوب فيها. لذا، استمررت في الاستماع إليه، وأخبرته في النهاية بما أشعر به - وهو أنه يبدو بالنسبة لي أنه يتمتع بصحة جيدة، فأخبرني بأنه يبلغ من العمر ٦١ عامًا.

ثم سألني كم أبلغ من العمر، وخمن أنني ما بين الخمسة والثلاثين أو الأربعين. من الضروري أن الضوء كان خافتًا جدًّا في تلك الساونا، لذا أخبرته بسني، فواصل حديثه قائلاً: "رائع، إنه لأمرٌ مدهش". حاليًّا، أنا في حالة طيبة جدًّا، منذ أن أصبحت أعمل بالخارج بصورة منتظمة، ومع هذا ظلت دهشته تبدو لي مبالغ فيها بعض الشيء، لكني أدركت لاحقًا أنه سمعني خطأً وأنا أقول إنني أبلغ ستة وسبعين عامًا. لذا وضعت أمام ناظريَّ هدفًا جديدًا بالهيئة التي سأبدو عليها حين أبلغ حقًّا هذه السن.

عليك تغيير طريقة تواصلك بحسب السياق، فمثلاً حين تتحدث مع رجلٍ أصم في ساونا عليك أن تتأكد أنه قد فهمك حقًّا، أما إذا شككت في فقدان التواصل، فعليك بمتابعة الأمر. ومن ضمن الدروس الأخرى المستفادة من هذه القصة، نستطيع أن نستنتج أن التواصل ليس سهلاً. سيهتم هذا الفصل بكيفية توصيل رسالتك؛ حيث إن التواصل هو من صميم عملك كقائد.

٠٩٢ منظور الرؤية من الخارج (م. ر. م. خ.)

انظر للأمور بعيون الآخرين.

عنـد إدارتك لعمل ما عبر الإنترنـت - مثل موقع إلكتروني تجاري - ستكون مضطـرًّا للنظـر إلـى شركتك من منظـور العمـلاء؛ حيث إن جُـل ما يراه العمـلاء هـو صفحة الويب أو التطبيـق على شاشتهم. ويعنـي "التفكير من خـلال الويـب" رؤية الأمـور من المنظـور الخارجـي، فعندما بـدأت أولى شركاتـي الإلكترونية - فوندكس (وهي متجـر إلكتروني برأس مال مشترك إسكندنافي) - كانت لدينا لوحة كبيرة معلقة على الحائط في المكتب تقول "فكـر من خلال الويب!" فأنت فـي عملٍ يقع في نهاية العلاقة بين الحاسب الآلي وبين العميل؛ حيث الوسيط الرئيسي فيه مع العملاء هو مجرد شاشة. كل شـيء لابد أن يكـون واضحًا، وكل رابط أو مفتاح يجـب أن يكون مفسرًا لذاتـه؛ فليسـ هناك مجال لوجـود أخطاء إملائية فضلاً عـن أن الموقع أو التطبيـق يجـب أن يعمل بصورةٍ ممتـازة. عليك أن تـرى العالم من منظور المستخدم؛ أي من الخارج.

عنـد تفقُّد العمل فـي فرعٍ من فروع البنك، ستتضـح الأمور أكثر بكثير: فهناك باب للدخول ومكتب استقبال وموظفون يعملون وهناك طابور يمكنك الانتظار فيه. مما سيجعلك توجه نفسك في الحال بدون الحاجة للتفكير في ذلك. لذا ينبغي أن تكون المواقع الإلكترونية والتطبيقات والبرمجيات تمامًا مثـل ذلك، كما يقـول "ستيف كروج" في كتابـه الكلاسيكي *Don't Make Me Think*. ويُطلـق على هـذه العملية السريعة والبديهيـة اسم "منظومة التفكير ١" كما أوضحها "دانيال كانيمان" في كتابه *Thinking, Fast and Slow*، ومثالٌ على ذلك قيادة السيارة؛ فعندما تعرف كيف تقود، ستقودها. في حين أن "منظومة التفكير ٢" هي طريقة الاستدلال التأملية التي تتبناها عندمـا تحـاول اكتشاف شيءٍ مـا - على سبيل المثال، عنـد زيارتك لموقع إلكتروني جديد؛ كيف يعمل ذلك؟ أين أنقر؟ ماذا سيحدث بعدها؟

عندما تعمل في مؤسسة ستطل على العالم تلقائيًّا من الداخل، بينما بقية سكان هذا الكوكب الذين لا يعملون في الشركة سيرونه من الخارج، وسيكون عملاؤك بعض هؤلاء الأشخاص من الخارج أو مستخدمي الخدمة، وستحتاج إلى تبني منظورهم من أجل تحقيق النجاح.

تخيل مثلاً موقع أمازون: تاجر إلكتروني ضخم وصل حجم إيراداته في عام ٢٠١١ إلى ٥٠ مليار دولار أمريكي، ويتألف من مراكز بيانات ومخازن في جميع أنحاء العالم، ولوجستيات بنية تحتية هيكلية، ونظام توزيع. مع ذلك، فإن الشيء الوحيد الذي تراه عند التسوق من موقع أمازون الإلكتروني هو صفحة ويب (أو تطبيق إذا كنت تستخدم هاتفك المحمول)، والطرد حين يصلك. ولكن وراء تلك الشاشة عملية عملاقة تمثل مكان عمل يوميًّا لأكثر من ٤٣ ألف موظف في جميع أنحاء العالم، ويعتمد نجاح الشركة على حقيقة رؤية الشركة من منظور ما يتجاوز ١٤٠ مليون عميل نشِط، والتفكير باستمرار في كيفية تقديم خدمة متميزة للعميل.

من السهل أن تمعن النظر من موطئ قدمك في المؤسسة حيثما تعمل وأن تفترض أن باقي العالم يرى الأمور كما تراها، ولكن عليك بدلاً من ذلك الافتراض أنه لا أحد يفهم أو حتى يهتم بما تفعله. اطرح على نفسك من خلال استخدامك لأسلوب التفكير من الخارج باستمرار أسئلة مثل "هل هذا الأمر البسيط يكفي؟" و"ما نوع الخبرة التي سيحصل عليها العميل؟" و"هل نبعث على السرور؟" و"هل يبدو جليًّا كيف نقدم قيمة؟".

من أفضل الأمور التي يمكن لرجل الأعمال القيام بها الشرحُ بطريقةٍ مبسطة لما يفعله لكسب العيش، وينطبق الشيء نفسه على أي رجل سياسة، أو عالم، أو أكاديمي، أو محام، أو نجار يعمل مع شيءٍ ما قد لا يبدو واضحًا وضوح الشمس لشخص آخرَ.

لقد كنت طوال عشرٍ سنوات رئيس مؤسسة غير ربحية أسستها في السويد وأطلقت عليها اسم ترانسفير، وكان الهدف من ترانسفير إحضار متحدثين من عالم الأعمال (أو أي مجال عمل) في المدارس والتحدث عما يفعلونه؛ فهناك طلب كبير في المدارس لفهم أمور تبدأ من التسويق

والقانـون وصولاً إلى ريادة الأعمال وكيفيـة إنشاء شركة. وقد كانت الفكرة وراء ترانسفير "نقل" المعرفة من مجموعة (أشخاص لديهم خبرة عملية) لمجموعة أخرى (المدارس والطلاب)، وبالتالي خلق بنية تحتية فكرية على نطـاقٍ واسـع لم تكن موجودة من قبـل. وقد صارت ترانسفيـر أكبر مكاتب المتحدثين في السويد، وتقدم خدماتها للمدارس دون مقابل. وبالطبع كانت القيمـة التي تقدمها للمدارس وللطلاب واضحـة، ولكن اكتسب المتحدثون أيضًـا قيمة كبيرة؛ فقـد انتقل هؤلاء الأشخاص أصحـاب المهارات العالية مـن منطقة الراحة في مكان العمل - والتـي يصحبها تفاهمٌ مشترك قائم على استخـدام مشترك للمصطلحات ومعرفة بكيفيـة جريان الأمور - إلى حجـرة دراسيـة في ضواحـي المدينة ومع طـلابٍ يحملون إطـارًا مرجعيًّا مختلفـًا تمامًا. لذلك رحب الكثير من المتحدثين بخوض تجربة الاضطرار إلى التكلم بوضوح، وشـرح ما يعملونه لمجموعة من الأشخاص ليس لديهم سـوى فهم محدود لطبيعـة عملهم مع شعورهم بالرهبة مـن تلك التجربة. وقـد ساعد ذلك الباحث عن المعرفة في أن يفكر في وسائل جديدة تخص عملـه من خلال وصف هذا العمل بأسلـوبٍ بسيط وملهم. وعليك إدراك أن التحـدث إلى مراهق عن وظيفتـك لا يختلف كثيرًا عن التحـدث إلى عميل متوسط.

وحتى لو كان المستمعون إليك ليسوا مجموعة طلاب في حجرةٍ دراسية، فذلك يساعدك على تخيلهم كذلك. فإن كان هناك مثلاً عالم أرصاد جوية سيصـف عمله لي؛ فربما يفيدني عرضه التقديمي إذا رآني كأني فتى عمره ١٦ عامًا لا يفقه شيئًا وليس لديه أدنى فكرة عن الطقس.

يبـدو كل شيءٍ وله تعقيده الخاص. من ثمَّ، انظر لنفسك، وما تعمله من الخارج، وافترض أن باقي العالم لديه طاقة صبر محدودة جدًّا لفهمك.

٠٩٣ قَلِّل الضوضاء (ق. ض.)

في التواصل الشخصي، ركز على الموضوع، ولاحظ ما خلافه.

هــل حــدث في أي وقتٍ مضى أنك كنت تناقش موضوعًا معينًا مع زميلٍ في العمــل، ولكن بدت المحادثة وكأنها عن شيءٍ آخـر تمامًا؟ فلتلقِ نظرةً على هذا الحوار:

تقولهــا بابتهاج: "مرحبًــا جوني"، مضيفًا: "هــل يمكنك مساعدتي من فضلك في هذا التقرير؟".

ويجيب جوني ببرود: "لا، لماذا لا تنجزه بنفسك؟".

وتوجد هنا طبقات من السياق الفرعي؛ حيث إن المهمة التي بين يديك تتعلــق بإنجاز تقرير إلا أن الأمر يبدو مختلفًا كليةً هنا. فلن يتم الانتهاء من المهمــة بسبب وجود ما يعكر الجو "ضوضاء". ما هي هذه الضوضاء؟ ربما ســأم جوني منك لأنك تطلب منه دائمًا القيام بعملك. أو ربما تمت ترقيتك على حسابه، ويشعر بأن حياته المهنية قد تعثرت. هل عاملت جوني بطريقة سيئــة في وقت سابق، وهــو الآن ينتقم منك؟ أو ربما يكون مرهقًا؟ أو هناكَ مشــكلات يواجهها في منزله؟ أو ربما لأن الأمــر بكل بساطة عدم وجود ما يكفيــه من الوقــت؟ أيًّا كان السبــب، فهناك ظروف تُصعــب عليك مناقشة المهمة الفعليــة (التقرير) – فهي أمور تعوقك؛ أي أنها ضوضاء تعكر صفو الجو؛ فلا ينجح التواصل.

وينبغــي عليك، بصفتــك قائدًا، محاولة تحديد ماهيــة هذه الضوضاء، وقــراءة "ما بين السطــور"، وفهم ما يحدث. فإذا رفضــ جوني مساعدتك وكان مــن المفترض منه فعل ذلك، لأنه من فريقك ولأنه من باب المجاملة العامة عليكم مساعدة بعضكم البعض، إذن ينبغي عليك التركيز في الحال على "الضوضاء".

قــد تبــدو الضوضاء كأنها أمــرٌ "سيئ"؛ كالمشاعــر المبهمة التي تقف فــي طريق العمل الذي ترغب فــي إنجازه، ولكنها حقًّا أمــر مهم جدًّا؛ فهي

تخبرك بما يجري. فإذا أدركت - بعد تحديد الضوضاء - أن زميلك غاضب منك، فهذا الآن بمثابة التحدي الحقيقي، وليس التقرير الذي احتجت إلى مساعدته فيه: وعليك بالجلوس والتحدث بشأن مشاعره السلبية. فإن استطعت فهمها فذلك يعني أنك قد قللت من الضوضاء وبإمكانك العودة إلى العمل. ولا يعني "التقليل من الضوضاء" معالجة المشاعر والجوانب الأخرى من النفس البشرية، والتي تمثل عقبات، ولكنه يعني الإصغاء لما يدور في الأفق والالتفات إليه. فقد يمثل حقًّا الكثير جدًّا من الضوضاء تهديدًا لأعمال أية شركة، لذا في أي عمل تقوم به سواء كان قرارًا أو خطة فسيكون هناك "مجال تشويه للتواصل" يربك العلاقات، ولقد لاحظت فرق إدارة بها الكثير جدًّا من الضوضاء (غضب وخيبة أمل وإحباط وانعدام الثقة وجنون الاضطهاد والانتقام) حتى يصير من المستحيل إنجاز العمل. ويمكن لكل شيء أن يُصاب بالعدوى. وستحتاج في ذلك الحين إلى التقليل من الضوضاء بإعطائها الاهتمام. (انظر أيضًا #٠٩١ ركز على مهام عملك).

٠٩٤ # تشبث بثلاثة (ت. ث.)

ليس كل شيء على الدرجة نفسها من الأهمية.

بسط الأمر عند التواصل فيما يهم المؤسسة:

- احتفظ فقط بأمور رئيسية قليلة، ومن الأفضل أن يكون أمرًا واحدًا فحسب.
- تأكد من أن تكون هذه الأمور القليلة يسيرة الفهم.
- لا تغير الأمور الرئيسية كل أسبوع.
- كررها قدر المستطاع.
- انتبه عندما لا يتم التعامل مع الأمور الرئيسية القليلة باحترام أو يتم تجاهلها.

من رأيي المتواضع أن كلمة قليلة تعني ثلاثة أمور رئيسية كحد أقصى (حتى لو كانت القائمة الواردة أعلاه تتضمن في الواقع خمس نقاط)، ويتم تحديد هذه الأمور إما على مستوى الشركة أو على مستواك الشخصي. وتتعلق الأمور الثلاثة الرئيسية بكل ما تتمكن من إبقائه في ذهنك على أية حال، وينطبق الشيء نفسه على عدد النقاط في العرض التقديمي ببرنامج باوربوينت، إذا أردت استخدام هذا العرض لتوصيل رسالتك. وفي كل الأحوال، التزم بالرقم ثلاثة كحد أقصى.

#٠٩٥ احترس من زعنفة القرش (ا. م. ز. ق.)

هل تضع أهدافًا يمكنك تحقيقها - أم تطمح في ذلك؟

قـد يكون أمرك الرئيسي شيئًا تريـد تحقيقه؛ أي هدف. إذا كان هدفك هو تجـاوز هذا العام بدون خسائر أو تحقيق عائد يُقـدر بمليار دولار في العام التالـي، فقد يكون ذلك هـو الأمر الرئيسي لك ولشركتـك. أو أن تصل إلى هدف فوز نادي التزلج بالبطولة الإقليمية أو نشر الابتسامة في أكثر الأماكن المنكوبة على وجه الأرض كما تفعل المنظمة غير الربحية *Clowns Without Borders*.

أمـا السؤال التالي فهـل ينبغي عليك وضع أهداف كبيـرة وجريئة - أم واقعيـة؟ هناك مدرستان فكريتان فيما يخص ذلك الشأن: الأولى تقول بأن تحـدي أهداف خيالية هو أمـرٌ ملهم، في حين تعتقد الأخـرى أن الأهداف الواقعيـة أفضل لأنك تستطيع تحقيقها في الواقـع كما أن الموظفين الذين يعملون معك سيؤمنون بها، إذا كانت ممكنة. ومن المحتمل أن يعتمد أداؤك علـى مـا إذا كنت رائد أعمـال (تلهمه الأهداف الخياليـة، ويجيد التواصل معهـا)، أم مديرًا (يسعد أكثـر بالأهداف الواقعية التـي يمكن تحقيقها)، وقد يكون الفرق مذهلاً.

لقد كان لدينا أولاً في كيبروكر أهداف جريئة وجسورة بمنحنى توقعات للإيرادات كان يصل إلى عنان السماء مدفوعًا برأس مال استثماري جديد، ولكننـا غيرنا بعد ذلك ميزانية العام التالـي لتصبح أكثر واقعية وكان خط النتيجة الذي تتبعناه يشبه زعنفة القرش - فقد بدأ المنحنى أولاً بالصعود إلـى الأعلى ثم هبط هبوطًا حـادًا (عند مراجعة التوقعـات). لذلك تبنينا مبدأ "احترس من زعنفة القرش"؛ فقد يكون التواصل بأفكارٍ ورؤى عظيمة أمرًا ملهمًا، ولكنك إن لم تصل إليها مطلقًا أو احتجت إلى مراجعة أهدافك، قد يتغير حينئذٍ الإلهام بسرعة، ويحل محله اليأس وخيبة الأمل.

تخيل مثلاً أنك تجمع الأموال لعمل خيري، وقد وضعت أهدافًا بمقدار المبلغ الذي ستجمعه أنت وفريقك كل شهر، وتتقابل في بداية كل شهر مع مجموعتك لمتابعة نتائج الشهر السابق. وبما أنك قائد العملية، فأنت من سيتولى أداء العرض التقديمي. والسؤال الآن عند التحدث عن أهدافك والنتائج، هل ينبغي عليك مقارنتها بالماضي (ورؤيتها من حيث معدل النمو: *رائع لقد جمعنا في هذا الشهر أكثر من سابقه!*)؟ أم مقارنتها بالمستقبل (من حيث الميزانية: *في الشهور القليلة المقبلة سيكون هدفنا جمع ضعف المبلغ*)؟

من المفيد التحدث عن تقدمك من المنظور الزمني، خاصةً إذا كنت تحقق تقدمًا وبإمكانك إلهام فريقك من خلال توضيح كيف تقدمت منذ الفترة الماضية. ويُعتبر تحديد أهداف مستقبلية أفضل، إذا كنت ترغب في تحديد غايتك، وقضاء وقت أقصر في معرفة موقعك السابق - خلق هدف مشترك. وبرغم ذلك عليك توخي الحذر: فإذا كانت خطتك المستقبلية طموحة للغاية وذات أهداف شهرية جسورة؛ فقد تبدو وكأنها رحلة صعود شاقة؛ حيث سيبهرك مشهد التل شديد الانحدار، عندما تنظر إليه بمجرد صعودك عليه، ولكنه قد يثبط همتك عند النظر إليه من الأسفل.

اختتم "داج هامارشولد"، الدبلوماسي وعالم الاقتصاد والمؤلف السويدي وثاني أمين عام للأمم المتحدة منذ ١٩٥٣ وحتى وفاته في حادثة طائرة عام ١٩٦١، كتابه *Markings* أو *Vägmärken* بالسويدية قائلاً:

> "لا تقس أبدًا ارتفاع الجبل حتى تصل إلى قمته، وحينها ستكتشف كم كان منخفضًا".

#٠٩٦ الإفراط في توصيل الرسالة وتكرارها (ط. ف. ص. ر. ك.)

لا يمكنك أبدًا الوصول إلى الوضوح التام أو الإسهاب في التكرار

عليك دائمًا "الإفراط في توصيل" الرسائل التي ترغب في تأكيدها والالتزام بها. من بين المشكلات الأكثر شيوعًا ألا يتم توصيل الرسائل بالشكل المطلوب، فإذا كانت الرسالة مهمة فلن يكفي لتوصيلها أن تقولها مرةً واحدة، بل يجب تكرارها عدة مرات وكل يوم إن أمكن. السبب في ذلك أن الأفكار التي قد تبدو واضحة بالنسبة لك قد لا تكون على القدر نفسه من الوضوح للآخرين؛ فلا تقع في خطأ الافتراض بأن ما يدور في ذهنك هو نفسه ما يدور في أذهان الآخرين.

في أثناء عملك في مؤسسةٍ، لا تعتبره أبدًا أمرًا مسلمًا به أن جميع الأطراف المعنية:

- يؤيدون وجهة نظرك في قرار اتخذته.
- يعملون في اتجاه تحقيق الأهداف نفسها.
- يرون رؤية الشركة ورسالتها بالطريقة نفسها.
- يفهمون الخطة التي عملتم على تطويرها معًا.
- يؤيدون هدف مشروع تديره.
- ينفذون الإستراتيجية نفسها.
- يفسرون التفاصيل كما تفسرها.
- يعملون ضمن الإطار الزمني نفسه.
- يرون القائد التقليدي على أنه القائد الحقيقي.

في حقيقة الأمر، توجد احتماليةٌ كبيرة بأن الجميع لديهم وجهات نظر متباينة عن كل شيء. لذا إن أردت أن تكون واضحًا حيال قرار اتخذته بإيقاف العمل في مكتب فرعي مثلاً أو تعيين مدير للتسويق أو إنشاء مؤسسة جديدة أو بدء العمل في مشروع جديد، عليك أن تتأكد من تكرار ذلك عدة مرات والتحقق من أن الجميع يؤيدونك. ليس ذلك فحسب، فالناس بصفة عامة يسمعون فقط ما يريدون سماعه، ولا يتذكرون شيئًا أرادوا نسيانه؛ والسبب في ذلك سهولة فقدان التواصل. إن كنت تعتقد أنك تتواصل وتكرر أكثر مما ينبغي فذلك يعني أنك لم تصل إلى المرحلة المطلوبة بعد. لا تتوقف عن التواصل، ولكن وازن ما بين حديثك والاستماع إلى الآخرين لما له من أهمية للقائد (انظر #٠٣٠ استمع بدون تعليق، و#٠٤٢ قد بالأسئلة).

٠٩٧ وضح الصورة بأكملها (و. ص. أ.)

رؤية الكل تجعل الأجزاء أكثر تحفيزًا.

أؤمن بشدة بضرورة وجود الشفافية قدر الإمكان في أثناء عملي في مؤسسة. إن أمكنك توضيح الصورة بأكملها: أي النتائج والخطط والإستراتيجيات فضلاً عن الإخفاقات والأخطاء والحقائق المؤلمة، فمن المرجح أن يتزايد شعور الموظفين باشتراكهم أكثر في العمل، كما ستلتهب حماستهم. علاوةً على أن توضيح الصورة بأكملها يُعد أمرًا ضروريًّا للغاية، إذا كنت ترغب في جعل الموظفين ينتهجون عقلية القائد. ويحتاج القائد كي يخطو خطواتٍ استباقية ويتولى زمام المبادرة إلى رؤية الصورة الأكبر وليس فقط دوره في هذه الصورة.

الاجتماع الشهري هو ساحة المناقشة التي تصلح لعرض الصورة الكاملة، فهو مثالي لعرض أحدث النتائج. ستصب بالطبع الأرقام والأرباح المتنامية في صالح الروح العامة في الشركة، ولكن ماذا ستفعل حين تكون الأرقام سيئة ومعدل النمو بطيئًا وليست هناك أية أرباح؟ حسنًا، عليك توضيح ذلك أيضًا؛ فإن كانت لديك مؤسسةً كل العاملين بها قادة فستوجد احتمالات بأن يقدم الموظفون مبادرات من أجل تحسين الأرقام السيئة. وبالطبع، سيختلف القادة في طريقتهم للنقاش، كما هي الحال عندما يستدعي الناظر الطلاب وأولياء أمورهم لقاعة المدرسة ليشترك الجميع في وضع الخطط الجديدة، وعندما ينادي الخطيب على الناس للذهاب إلى دور العبادة لتعريفهم بالمفهوم الأشمل للدين.

٠٩٨ لا تتواصل بالباوربوينت (ل. ت. ب.)

تواصل شخصيًا.

لقد تعلمت، عندما كنت أتلقى دروسًا في التمثيل على يد مخرج مسرحي كي أصبح محاورًا أكثر كفاءة، أن الأشياء الأكثر إثارة والتي يمكنك فعلها هو الصعود على خشبة المسرح وعدم القيام بأي شيءٍ آخر بل الوقوف فحسب. سيضفي ذلك تأثيرًا مذهلاً على الحضور. وحين تبدأ أخيرًا في الحديث بعد عدة ثوانٍ (والتي ستبدو وكأنها تدوم للأبد، وخاصةً بالنسبة لك) سينتبه الحضور لك وحدك.

ومن هذه الزاوية البسيطة، قد تتردد عند إضافة أية عناصر غير ضرورية تقف عقبة أمام توصيل رسالتك؛ فمازالت معظم العروض التقديمية تبدأ بعدد كثيف من الصور مما يغمر الحضور بكمٍ هائل من المعلومات قبل حتى أن تبدأ.

عليك أن تسأل نفسك قبل القيام بعرضٍ تقديمي: "ما الحد الأدنى من أدوات العرض التي أحتاج إليها لتدعيم رسالتي؟ هل أحتاج إلى برنامج عرض لتوصيل رسالتي؟".

تخيل "وينستون تشرشل"، وهو يستخدم برنامج عرض لتوصيل رسالته في عدة نقاط:

علينا أن نحارب:

- على السواحل
- في المطارات
- في الحقول
- في الشوارع
- في التلال

يعني عدم تفكيرك في التواصل باستخدام برنامج الباور بوينت "برنامج العرض واسع الانتشار" عدم السماح للتكنولوجيا والأدوات بأن تحول بين رسالتك والحضور. إذا كنت تريد توصيل رسالة بحساب الدخل الشهري أو معدل تنامي الهواتف الذكية في السنوات الخمس الماضية، فبالتأكيد سيفيدك استخدام الباور بوينت في صورة رسم بياني. أما إن كنت تريد بث روح الإلهام في المؤسسة فما عليك سوى التعبير عن رسالتك من قلبك!

وإذا كنت تقوم بعرض تجريبي كعرض تطبيق أو عرض الأدوار في اجتماع للمبيعات فلا تضع في اعتبارك مطلقًا استخدام أي برامج. اعرض ذلك بالتوضيح الفعلي!

٠٩٩ ضعها على الحائط (ض. ع. ح.)

القريب من العين قريب من القلب.

يقول المثل المأثور: "البعيد عن العين بعيد عن القلب"، والاستخدام الأمثل لهذه المقولة العميقة الدقيقة: "القريب من العين قريب من القلب". بالتالي، كيف ستحتفظ بشيءٍ ما أمام ناظريك؟ ليس بالأمر العسير - ضعه على الحائط بحيث يتناسب مع مستوى رؤيتك. أنا شخصيًّا من كبار محبي وضع الأشياء على الحائط ولكن ليس لدرجة أن تزدحم بالمعلومات بل كوسيلة لتسليط الضوء على عدة أمور أساسية تُعتبر مهمة في أية لحظةٍ معينة.

لقد كان الهدف في إحدى شركاتي - وهي متجر إلكتروني برأس مال مشترك - هو إضافة جميع منتجات التمويل المشتركة في السوق. وبالتالي كنا نضع "مقياسًا حراريًّا" على الحائط، وعندما نقترب من الهدف ترتفع درجة الحرارة. وفي شركة أخرى، كان الهدف هو الوصول إلى عدد معين من نوع خاص من العملاء، لذا، وضعنا لوحة تُلصق عليها النتائج على ورق ملاحظات. يوجد في معظم أقسام تطوير النظم لوحات تبين مدى تقدم مشروعات البرمجيات المتنوعة، ويمكنك كذلك وضع شاشات عرض لتبين المعلومات في وقتها الحقيقي مثل نتائج المبيعات وأحجام الطلبيات. في المنزل، قد تلصق لوحة نتائج على الثلاجة تمنح نقاطًا لأطفالك، وقد ينتهي بهم الأمر لنيل جائزة أو هدية مقابل إنجاز شتى الأعمال المنزلية. في حين قد تتبع مؤسسة غير ربحية عدد المحاضرات المجانية في المدارس، كما فعلنا في منظمتي الخيرية، وترصد العدد باستخدام عداد رقمي على الموقع الإلكتروني والذي يمكن أن يكون بمثابة "حائط للتعليقات".

تتلخص الفكرة في أنك إن وضعت مثل هذه الأمور في مكانٍ عام؛ أي حيثما يقضي فريقك معظم وقته، ستتم ملاحظتها؛ فالمشكلة ليست في إتاحة المعلومات، ففي معظم المؤسسات ستجد كل المعلومات التي تحتاج

إليهـا بطريقـة أو بأخرى، ولكن المشكلـة في أنها ليست فـي المتناول أو لا يمكـن استيعابها أو مشاركتها أو وضعها فـي الأولوية، فهي موجودة فحسب فـي قواعد البيانات علـى حواسيب بعينهـا أو على روابط. من ثـمَّ إذا كان لديك عدة أمـور أساسية تعتقد أنً على الجميع أخذها في الاعتبار، اجعلها بـارزة للعيان من خلال وضعها علـى حائط - مدعومة بشكلٍ مثالي ببياناتٍ متطورة.

أهمية استخدام الحائط في وضع الأشياء عليه:

- نوع من أنواع الشفافية.
- تصور ما يمكن تصوره - توضيح المعلومات.
- إتاحة الدخول إلى البيانات - فمشاركة المعلومات تعني المزيد.
- بـث روح الإلهام في المؤسسة بأكملها عن طريق عمل عروض بيانية ممتعة.
- تسليط الضوء على عدة أمور أساسية كي تبقى في الذاكرة.

١٠٠ احذف الكلمات غير الضرورية (ذ. ك. غ. ض.)

قل رسالتك بإيجاز حتى تصل إلى حيث تريد.

تواصـل بأكبـر قـدر ممكن مـن الاقتصـاد؛ أي لا تستخدم أكثـر مما يكفي لتوصيل رسالتك. ففي أغلب الأحيان، يمكنك حذف نصف عدد الكلمات في نص ما دون المساس بفحوى ما تريد قوله. هذا ما يُسمى بالتواصل بإيجاز. عليـك أيضًا توخي الحـذر عند استخدام كم كبير مـن الأدوات الإلكترونية (كلمات وصـور ونص وشرائح عرض وجداول وأسهم ورسوم توضيحية وما إلى ذلـك)؛ حيث إنها تمثل نوعًا من المجازفة؛ فقد تصير عقبات في وجه مـا تريد توصيله. إن الرسالة غاية وسيلتهـا التواصل فلا تجعله يسد عليها الطريق.

عرضـ "وِليان ستنك" و"إلوين بروكس وايت" فـي كتابهما الكلاسيكي *Elements of Style*، وهو كتاب يتحدث عن الأسلوب الجيد في الكتابة تم نشـره بالتحديد عام ١٩١٨، فكرة حذف الكلمات غيـر الضرورية. ضع في ذهنك هـذه النصيحة الخالدة في جميع أوقات التواصل. كيف يمكنك قول ما تريده بأكثر الطرق فاعلية؟ الفكرة ليست في أن تكون مقتصدًا بالمفهوم المالـي؛ فهناك عدد لا حصـر له من الموارد المجانية تحت تصرفك. على أية حال، لا يكلفك الأمر أي شيء عدا الوقت الذي ستستغرقه لإضافة عشر شرائـح عرض أخرى على الباوربوينت. ليس الأمر بهذه الصورة؛ حيث إن الفائـدة التي ستعود عليك مـن حذف الكلمات غيـر الضرورية هي توصيل رسالتـك بمزيد من التأثيـر. إن تمكنت من اختصار ما تريد قوله في ثلاثة أمور أساسية مـع عرضها للحضور وأنت قائم دون استخدام أي شيء سوى كلماتك وربما مع الاستعانة بأصابعك (واحد، اثنان، ثلاثة)، فسيكون ذلك أفضـل بكثير من تشتيت انتباه الحضور بعشـر شرائح عرض مزودة بصور وجداول ونصوص. فالفكرة من وراء حذف الكلمات غير الضرورية هي قول

ما تريـد دون إفساد عرضك التقديمي بالكثير مـن الأشياء، وهكذا تتحقق الغايـة ويستوعب الحاضرون ما قلته توًّا من كلمـات مهمة وضرورية فضلاً عـن أنها ستبقى بذاكرتهـم. ملحوظة أخيرة: أكثر الطـرق فاعليةً الممكنة عنـد التواصل هـي بدون كلمات على الإطلاق، فهل تعلـم ما أفضل نصيحة على القائد اتباعها عند التواصل؟ مجرد ابتسامة!

يقع التواصل والنقاش والحوار في صميم النشاط البشري؛ فقد نواجه صعوبـةً فـي النجاة بدونهم. وهـم أيضًا بمثابة العمود الفقـري لأي عمل أو مؤسسـة، كما أنهم جوهر القيادة. إذا كنـت تؤمن حتى الآن بأننا كلنا قادة وبأننـا كذلـك ويمكننا أن نكون كذلك، إذن لا تتردد فـي بث إلهام التواصل فيمـن حولك. دع زملاءك يتحدثـوا وامنحهم المساحـة لذلك، وساعدهم علـى جعـل العروض التقديميـة أكثر فاعليةً، وقـدم لهم تعليقًـا بناءً؛ فمن المعلـوم أن مهارات التواصـل والخبرة كذلك تمنح الأفـراد ثقةً في النفس لاقتحام المشهد والتحدث وتحمل المسئولية. وهكذا يرتبط التواصل بجميع رؤى القيادة الواردة في هذا الكتاب، ويتصل في الأساس بك كقائد - يدعم الآخرين ليصبحوا قادة - فيما تريد أن تفعله: بث روح الا
في طريق القيادة.

نقاط للتفكير

١. كيف تصف نمط تواصلك وطريقتك في العرض التقديمي؟

٢. هل تحاول باجتهاد النظر إلى نفسك وعملك من الخارج؟

٣. هل يمكنك التفكير في نماذج مختلفة من "الضوضاء" التي يمكن أن تكون جزءًا من علاقة ما؟

٤. أين ترى تحديات التواصل الأساسية؟ وهل تتواصل بأكبر قدر ممكن من الاقتصاد باستخدام الكلمات الضرورية فقط والأدوات المناسبة؟ وهل مررت يومًا بتجربةٍ عرفت منها كيف يمكن أن تتوه الرسالة ولا تصل كما ينبغي؟

٥. هل يوجد "تشويش في التواصل" في المكان الذي تعمل به؟

٦. ما الأمور الأساسية التي تُعتبر مهمة في عملك؟ وما نهجك عند وضع الأهداف؟

٧. كيف تلهم الآخرين للتحدث والقيادة؟

اختبار ليدرتشارت

تكمن الفكرة من إقامة مؤسسة ليدرتشارت في تبسيط تطوير القيادة وبث روح المتعة فيها، بالإضافة إلى إتاحتها للجميع حتى أصغر الشركات بل الناشئة منها. تقوم ليدرتشارت على ثلاثة أنماط للقيادة: رائد الأعمال، والمدير، والقائد، ويُضاف إلى هذه الأنماط الثلاثة الاعتقادُ بأننا كلنا نمتلك هذه المهارات بداخلنا كلٌ وفق أسلوبه الشخصي. وبشكل عام، تهدف ليدرتشارت إلى تقديم أداة تساعدك على تطوير ذاتك وفريقك وشركتك بطريقة رائدة؛ ولكن بعد استيعابك لمفهوم القيادة لديك ولدى الآخرين بصورةٍ أفضل ربما تدور في ذهنك بعض التساؤلات مثل:

- ما نقاط القوة والمهارات الرئيسية التي أود مواصلة تطويرها؟
- ما الجوانب الضعيفة التي أود تحسينها؟
- كيف يمكنني البحث بشكلٍ استباقي عن أشخاص يمكنهم تعويض ما ينقصني؟
- هل يتمتع فريقنا بتوازن سليم ما بين رواد الأعمال والمديرين والقادة؟
- ما الأسلوب العام للشركة كلها؟

الطريقـة المثالية هـي أن تجلس مع فريقك لمناقشة أمـور القيادة معًا مستعينين بالرؤى التي حصلت عليها من ليدرتشارت.

كيفية عمل الاختبار

يهـدف هذا الاختبار إلى تأليف ليدرتشـارت الخاصة بك والتي تحتوي على المكونات الأربعة التالية:

- **نتيجة القيادة:** إجمالي قوتك القيادية.
- **مستوى المهارات:** مستوى مهاراتك كرائد أعمال وكمدير وكقائد.
- **أسلـوب القيـادة:** أسلوبـك من بين سبعـة وعشريـن أسلوبًا، مزودًا بمهارات رئيسية وثانوية.
- **فئة القيادة:** الفئة التي تقع فيها من أصل ست فئات.

عليـك تقييم نفسـك لكي تحصل علـى ليدرتشارت خاصـة بك - مدى قوتـك كرائد أعمـال وكمدير وكقائد على مقياس مـن صفر إلى مائة، ومن المفضـل السمـاح للآخرين بتقييمـك أيضًا. وهكذا ستحصـل على **نتيجة قيـادة إجماليـة** تحـدد مقدار قوتـك الكلية، و**مستـوى مهـارات** لكل مهارة كرائد أعمال وكمدير وكقائد.

توجد ثلاثة مستويات للمهارات:

- صفر - ٣٣ = المستوى الأساسي
- ٣٤ - ٦٦ = المستوى المتوسط
- ٦٧ - ١٠٠ = المستوى المتميز

استنـادًا إلى مستوى مهاراتك، ستكتسب **أسلوب قيادة** خاصًّا بك يتوافق مـع أحد الأساليب السبعة والعشرين المختلفة المحددين داخل **فئات قيادة**

ستــة متباينــة. ستوضح حصيلة هــذه المعلومات الصورة عــن مركزك في القيادة وطبيعة مهاراتك الرئيسية والثانوية، وكيفية تحسينها وتطويرها.

والآن كيف تقيم نفسك كرائد أعمال وكمدير وكقائد؟ يمكن إما الإجابة عــن مجموعــة من الأسئلة تحــدد نتيجتك (ليست متوافرة هنــا)، أو تحدد نتيجتك ببساطةٍ على مقياس.

يمكنك التفكيــر لتحديدٍ النتيجة من ناحية **المماثلة**؛ أي ما مدى كونك رائــدًا أو مديرًا أو قائدًا وما مــدى شعور الآخرين بذلك بمعنى إلى أي مدى هــذا أنــا "حقيقــةً". أو يمكنك التفكير مــن ناحية **القوة**؛ أي كــم أنت جيد وماهــر وذو خبرة وكيف يرى الآخرون ذلــك. وعلى أية حال، يمكن أن يكون التفــاوت المحتمل بين تقييمك لذاتك وتقييم الآخرين لك في حد ذاته أداة تعلم قوية، إذا كنت متفتحًا فيما يخص تلقي الملاحظات.

إذن، إلــى أي مــدى تظن نفسك رائدًا للأعمــال؟ إذا كنت صاحب رؤية يكســر جميع القواعد وينطلق، فالمائة هي النتيجة التي تناسبك، أما إن لم يكــن لديك أدنــى فكرة في حياتك عن ريادة الأعمــال، فالنتيجة هي صفر، وإن كنــت فــي المنتصف فاختر رقمًــا يعكس النقطة التــي تعتقد أنك تقف عندها فــي المقياس. توجد وسيلة لاكتشاف ذلــك ألا وهي محاولة التفكير فــي شخصٍ يعجبك كرائد أعمــال عظيم، ســواء كنت تعرفــه شخصيًّا أو سمعت عنهٍ وتقارن نفسك به.

إلــى أي مــدى ترى نفسك مديــرًا؟ إذا كنت منظمًا مثاليًّــا للمشروعات ورجل إدارة من الدرجة الأولى وتعمل بأسلوب المشورة، فنتيجتك هي مائة، أمــا إن كنت لا تستطيع حتى إدارة قائمــة مهامك، فنتيجتك هي صفر، وإن كنت فــي المنتصف فاختر رقمًا يعكس النقطة التي تعتقد أنك تقف عندها فــي المقياس. سيساعدك هنا أيضًا التفكيــر في شخص ما يعجبك كمدير رائــع ومــن ثمَّ مقارنة نفســك به لتعرف إلــى أي مدى تتشابــه معه واحسم نتيجتك على هذا الأساس.

إلــى أي مــدى ترى في نفسك القيــادة؟ إذا كنت شخصًــا مثل "نيلسون مانديلا" أو مدرب فريق كرة قدم محبوبًا أو شيئًا من هذا القبيل، فنتيجتك مائــة، أما إن كنت رجلاً فوضويًّا يائسًا ينتهي به الأمر بشجارات مع كل من يقابلــه، فاكتب صفــرًا، وإن كنت في المنتصف فاختــر رقمًا يعكس النقطة التي تعتقــد أنك تقف عندها في المقياس. مرةً أخرى فكر في شخص تراه قائــدًا قويًّا وكيــف ترى نقاط قوتك مقارنةً بذلك الشخصــ أو إلى أي مدى تشعر بأنك تشبهه.

إذا كنت ما زلت لا تستطيع حقًّا إدراك السمات الثلاثة لأسلوب قيادتك، فحاول التفكير في مدى ١) مشاركتك للآخرين في أحلامك، و٢) سعادتك حيــن تخطط للمهام في الجداول، و٣) إمكانية الاتصال بمشاعر الآخرين. كلمــا ارتفع تقييم ذاتك فــي كل نقطة من النقاط السابقــة، ارتفع تقييمك لنفســك كرائــد للأعمال وكمديــر وكقائد علــى التوالي. لا يحــدَّد أسلوبك بالطبــع على أنــه أبيض أو أسود، ولكن الهدف مــن تحديده يكمن في البدء فــي التفكير في نقاط قوتك لكي تصبــح قادرًا على رفع مستواها فضلاً عن تحسين المناطق التي تشعر فيها بالضعف نسبيًّا.

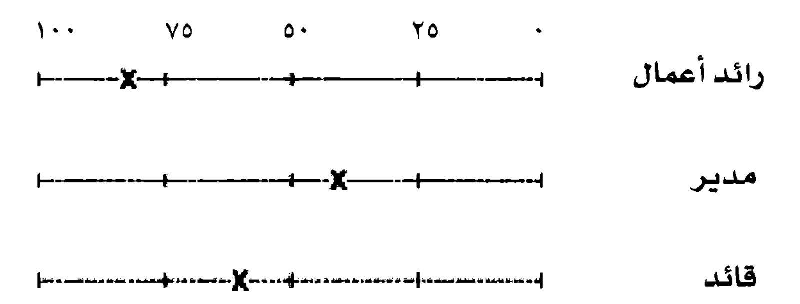
إجراء الاختبار!

سجــل نتيجتك! يمكنك تسجيــل صفــر أو ٤٣ أو ٩٧ أو أي رقم لكلٍ من رائد الأعمــال والمدير والقائد. لا يحتاج الأمر إلــى الإضافة كي يصل الإجمالي إلى مائة؛ فالحد الأدنى من النتيجة الإجمالية هو صفر والأقصى ٣٠٠.

	٠	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠
رائد أعمال					
مدير					
قائد					

يشير أقصى ناتج نظري (٣٠٠) إلى أنك قائد ممتاز يتقن جميع المهارات، بينما يوحي أدنى ناتج نظري (صفر) أنه ما زال لديك بعض الأمور عليك العمل عليها. يضع أسلوب القيادة الناتجة نتيجتك في جدول يبين أسلوبك الشخصي ويمكنك حينئذٍ مقارنته بسبعة وعشرين أسلوبًا معياريًّا.

فيما يلي مثال على الاختبار:



في هذه الحالة، تتم ترجمة نقاط رائد الأعمال الثمانين إلى المستوى المهاري المتميز، بينما تمثل نقاط المدير الأربعون ونقاط القائد الستون المستوى المتوسط، وجميعها معًا تمثل أسلوبًا متميزًا يطلق عليه اسم "رائد الأعمال متعدد المهارات"؛ حيث إن مهارتك الرئيسية هي رائد الأعمال ولديك مهارتان ثانويتان: مدير وقائد، ويأتي أسلوبك في فئة متعددي المهارات.

نتيجة القيادة: ٨٠ + ٤٠ + ٦٠ = ١٨٠ نقطة

مستوى المهارات:

- رائد أعمال: ٨٠ = متميز
- مدير: ٤٠ = متوسط

- قائد: ٦٠ = متوسط

أسلوب القيادة: الأسلوب الثامن عشر "رائد الاعمال متعدد المهارات"

	أساسي صفر-٣٣	متوسط ٣٤-٦٦	متميز ٦٧-١٠٠
رائد أعمال			■
مدير		■	
قائد		■	

فئة القيادة: متعددو المهارات

لمعرفـة المزيد عـن هذا الاختبار يمكنك زيارة الموقـع الإلكتروني ar-nander.com

أساليب القيادة وفئاتها

يتـم تصنيف أساليـب القيادة إلى ست فئات، تحـدَّد بحسب نتيجة القيادة ومستوى المهـارات والمهارات الرئيسية والثانويـة، ورائد الأعمال والمدير والقائد هي ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة، ولكن يمكن رؤيتها أيضًا على أنها مهارات مختلفة (الخبرة في العمل، مع وجود أفكار وإدارة وموظفين). تقع مهارتـك الرئيسية حيث أعلى مستوى مهـاري، بينما تأتي مهاراتك الثانوية كمهاراتٍ أخرى.

فئات القيادة الست:

١. المتطورون

٢. النجوم الصاعدة

٣. أحاديو المهارة

٤. ثنائيو المهارة

٥. متعددو المهارات

٦. النجوم

كلما ارتفعت نتيجة القيادة، كان ذلك أفضل (فهذا يعني أنك قائد أقوى بفضل مهاراتك وثقتك في نفسك)، ويستند ذلك إلى الافتراضات التالية:

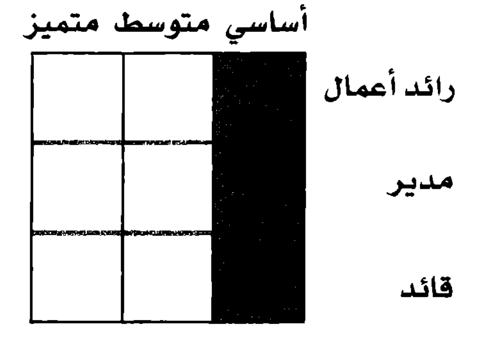
- يمكن أن تكون لديك مهارة رئيسية واحدة، أو أكثر من مهارة، أو ليست لديك أية مهارات رئيسية على الإطلاق.
- يمكن أن تكون لديك مهارة ثانوية واحدة، أو أكثر من مهارة، أو ليست لديك أية مهارات ثانوية على الإطلاق.
- من الأفضل لو تمكنت من الجمع ما بين أكثر من مهارة رئيسية.
- من الأفضل لو كان لديك العديد من المهارات الثانوية.
- تُترجم المزيد من المهارات ومستويات المهارة العالية إلى نتيجة قيادة أعلى.

١. المتطورون

لدى المتطورين مهـارات أساسية في أنماط القيادة الثلاثة جميعها، وربما مهارة رئيسية واحدة (رائد أعمال أو مدير أو قائد) في المستوى المتوسط. بذلـك يتمتعـون بفرصة مثيـرة لمواصلة تطويـر نقاط القـوة لديهم. انتبه لنقاط القوة والمواهب المتطورة عند هؤلاء القادة، وهل تعرف أيًّا منهم؟

مدى نتيجة القيادة: صفر ـ ٩٩

أسلوب القيادة الأول: "المتطور الأساسي"



- رائد أعمال: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- قائد: صفر ـ ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثاني: "رائد الأعمال المتطور"

	أساسي	متوسط	متميز
رائد أعمال			
مدير			
قائد			

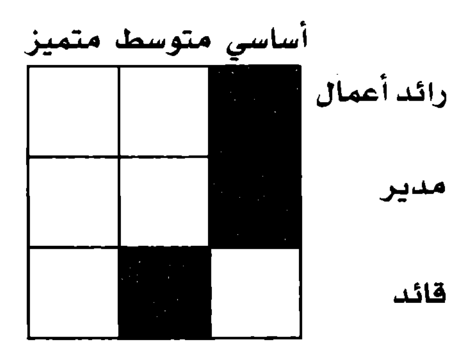
- رائد أعمال: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- مدير: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- قائد: صفر ـ ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثالث: "المدير المتطور"



- رائد أعمال: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- مدير: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- قائد: صفر ـ ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الرابع: "القائد المتطور"



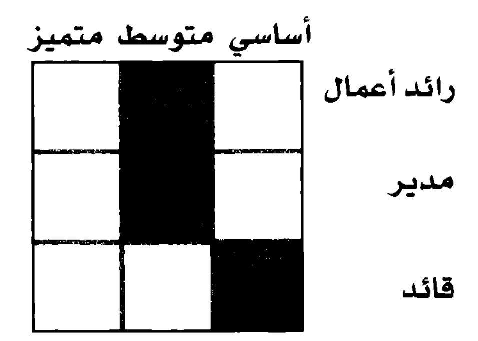
- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر- ٣٣ = أساسي
- قائد: ٣٤ - ٦٦ = متوسط

٢. النجوم الصاعدة

لـدى النجوم الصاعـدة مهارتان رئيسيتـان في المستـوى المتوسط تجمع مثـلاً بين مهارات رائد الأعمـال والمدير، ويزيدون على ذلك بمهارةٍ ثانوية أساسيـة. هؤلاء القادة الذي يتمتعون بمهارتين فـي المستوى المتوسط في طريقهم ليصبحوا متعددي المهارات أو قد يصلون إلى مرتبة النجوم، وهم لم يتبعوا بعد أي نظام ولكنهم ينجزون عملهم. هل تعرف أيًّا منهم؟

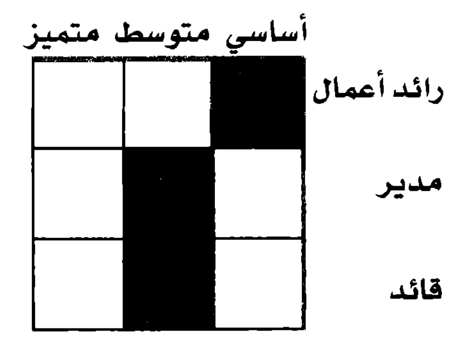
مدى نتيجة القيادة: ٦٨ _ ١٦٥

أسلوب القيادة الخامس: "رائد الأعمال والمدير الصاعد"



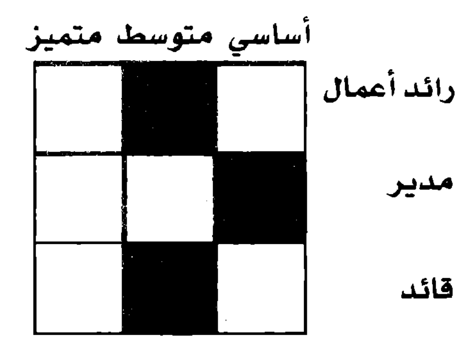
- رائد أعمال: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- مدير: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- قائد: صفر ـ ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة السادس: "المدير والقائد الصاعد"



- رائد أعمال: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- مدير: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- قائد: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة السابع: "رائد الأعمال والقائد الصاعد"



- رائد أعمال: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- مدير: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- قائد: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط

٣. أحاديو المهارة

لدى أحاديي المهارة مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز، مثل رائد الأعمال الناجح، ولديهم مهارتان ثانويتان في المستوى الأساسي مما يجعل قيادتهم هي الأكثر تميزًا من بين جميع الفئات بالإضافة إلى كونهم أحاديي التفكير. ستجد هنا المدير المالي الكفء الذي يبرع مع الأرقام، ولكنه لا يبدع ولا يستطيع إدارة العلاقات البشرية. هل تعرف أيًّا من أحاديي المهارة؟

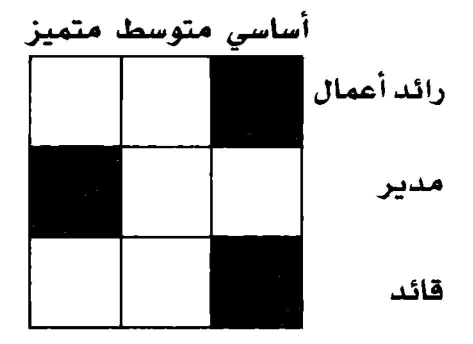
مدى نتيجة القيادة: ٦٧ ـ ١٦٦

أسلوب القيادة الثامن: "رائد الأعمال أحادي المهارة"

	أساسي	متوسط	متميز
رائد أعمال			
مدير			
قائد			

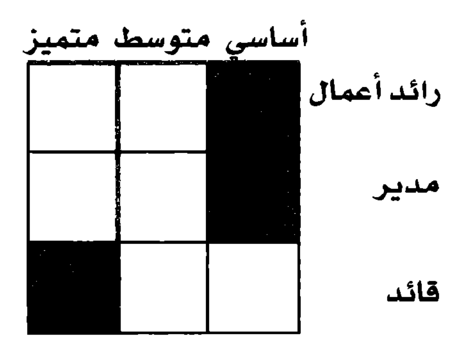
- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- قائد: صفر ـ ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة التاسع: "المدير أحادي المهارة"



- رائد أعمال: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- مدير: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- قائد: صفر ـ ٣٢ = أساسي

أسلوب القيادة العاشر: "القائد أحادي المهارة"



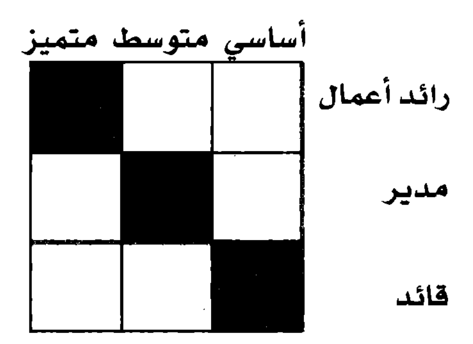
- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: صفر - ٣٣ = أساسي
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

٤. ثنائيو المهارة

لدى ثنائي المهارة مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز ويضيفون عليها مهارة ثانوية في المستوى المتوسط. يتميز هؤلاء القادة باستخدامهم للمهارة الرئيسية في إنجاز مهامهم وفي الوقت نفسه يوازنون بينها وبين المزيد من المهارات. سترى مثلاً المدير قوي التحفيز الذي يجيد الإصغاء أيضًا. هل تعرف أيًا منهم؟

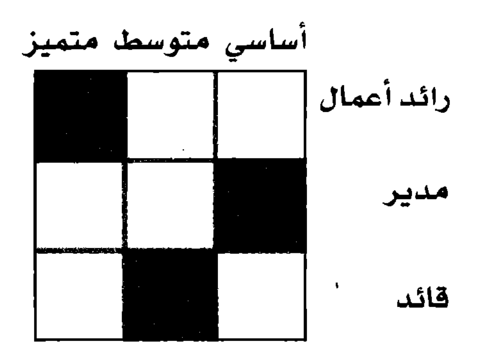
مدى نتيجة القيادة: ١٠١ - ١٩٩

أسلوب القيادة الحادي عشر: "رائد الأعمال المتميز ذو مهارات المدير"



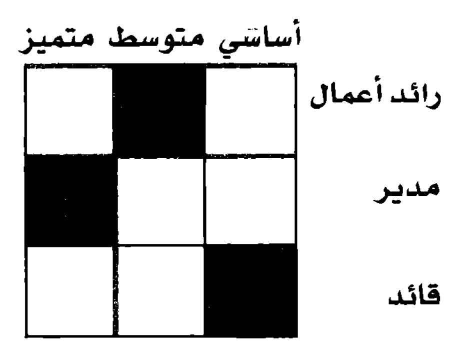
- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- قائد: صفر ـ ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثاني عشر: "رائد الأعمال المتميز ذو مهارات القائد"



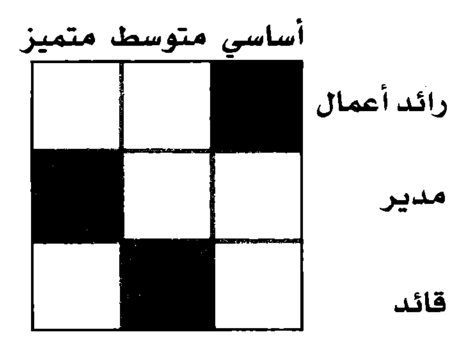
- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- قائد: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثالث عشر: "المدير المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"



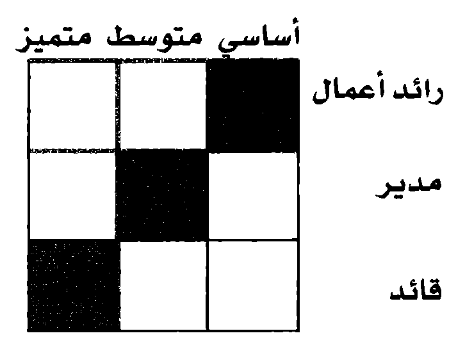
- رائد أعمال: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- مدير: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- قائد: صفر ـ ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الرابع عشر: "المدير المتميز ذو مهارات القائد"



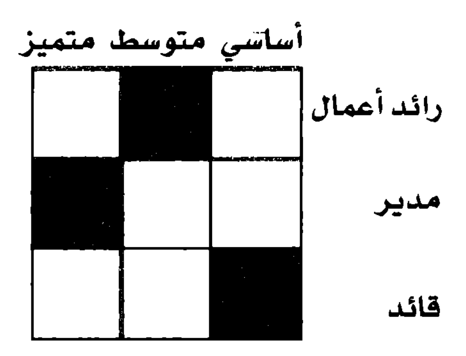
- رائد أعمال: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- مدير: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- قائد: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الخامس عشر: "القائد المتميز ذو مهارات المدير"



- رائد أعمال: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- مدير: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- قائد: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السادس عشر: "القائد المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"



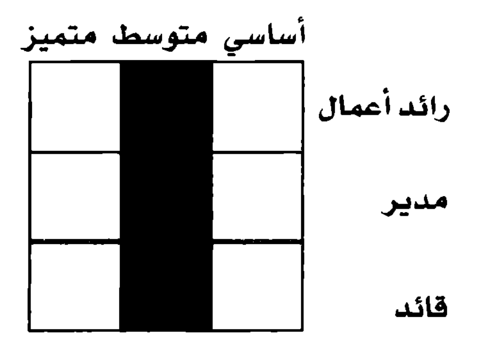
- رائد أعمال: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- مدير: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- قائد: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز

٥. متعددو المهارات

لدى متعددي المهارات الكثير من المهارات الرئيسية في المستوى المتوسط، أو مهارة رئيسية واحدة في المستوى المتميز، ويصحبها مهارات ثانوية في المستوى المتوسط، لذا تُعتبر قيادتهم أكثر اكتمالاً. على سبيل المثال، ذلك القائد الذي يتقن دعم موظفيه وفي الوقت نفسه على دراية بكيفية التنظيم والابتكار. هل تعرف أيًّا منهم؟

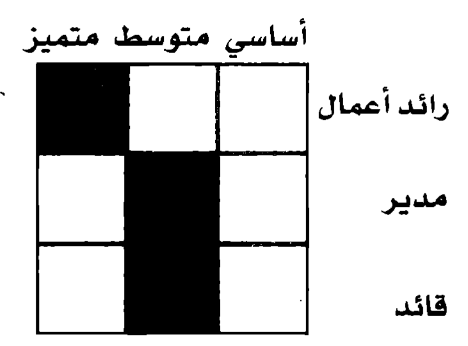
مدى نتيجة القيادة: ١٠٢ _ ٢٣٢

أسلوب القيادة السابع عشر: "متعدد المهارات"



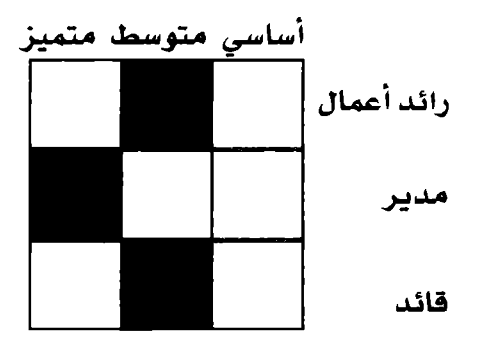
- رائد أعمال: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- مدير: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- قائد: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثامن عشر: "رائد الأعمال متعدد المهارات"



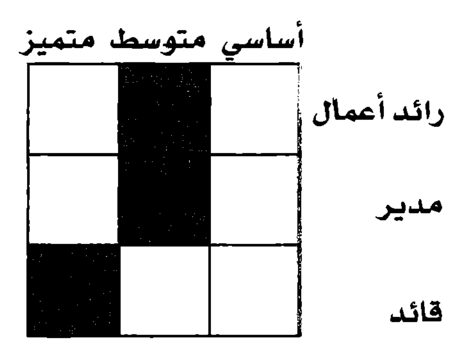
- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- قائد: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة التاسع عشر: "المدير متعدد المهارات"



- رائد أعمال: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- مدير: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- قائد: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة العشرون: "القائد متعدد المهارات"



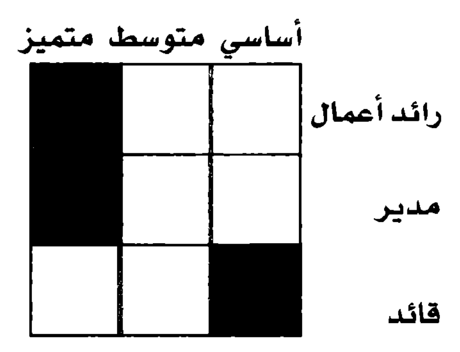
- رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

٦. النجوم

من الصعب أن تجد النجوم فهم يجمعون بين مهارتين رئيسيتين (أو ربما ثلاث) في المستوى المتميز، علاوةً على إجادتهم لمهارة ثانوية في المستوى المتوسط أو أحيانًا في المستوى الأساسي. أحد أصدقائي رائد أعمال متميز فضلاً عن أنه شخصية قيادية رائعة، لكنه ليس على الدرجة نفسها من المهارة حين يتعلق الأمر بالتنظيم والإدارة، لذلك عليه أن يجمع حوله مديرين قادرين على ذلك. تفترض القيادة النجومية أنك تتقن جميع المواهب ولكن النجوم لديهم نقاط ضعف أيضًا عليهم الاعتراف بها ومعالجتها وتطوير أنفسهم، فالجميع يعلم أن "ستيف جوبز" كان رائد أعمال أسطوريًا، ويُقال أيضًا إنه كان مديرًا موهوبًا، ومع ذلك يشهد الكثيرون أنه لم يكن على هذا المستوى نفسه من الموهبة عند تعامله مع الموظفين. قد يدل ذلك على أنه يتوافق مع "رائد الأعمال والمدير المتميز". هل تعرف أي نجوم؟

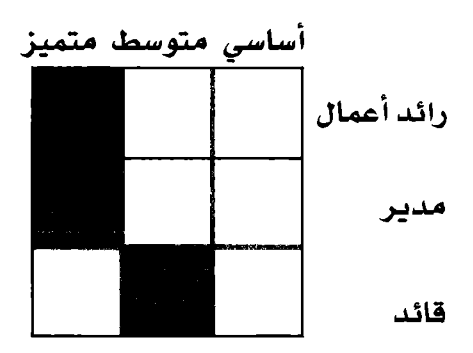
مدى نتيجة القيادة: ١٦٧ _ ٢٣٢

أسلوب القيادة الحادي والعشرون: "رائد الأعمال والمدير المتميز"



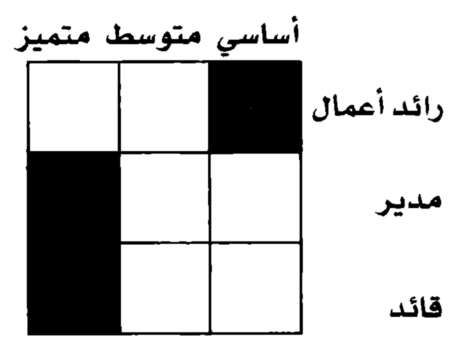
- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- قائد: صفر ـ ٣٣ = أساسي

أسلوب القيادة الثاني والعشرون: "رائد الأعمال والمدير المتميز ذو مهارات القائد"



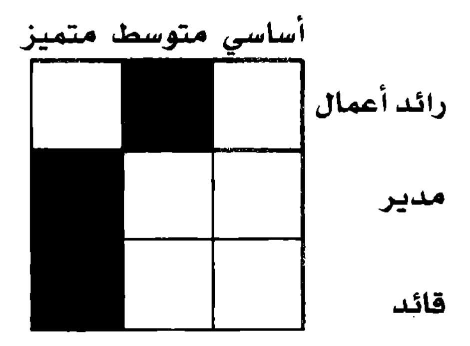
- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- قائد: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط

أسلوب القيادة الثالث والعشرون: "المدير والقائد المتميز"



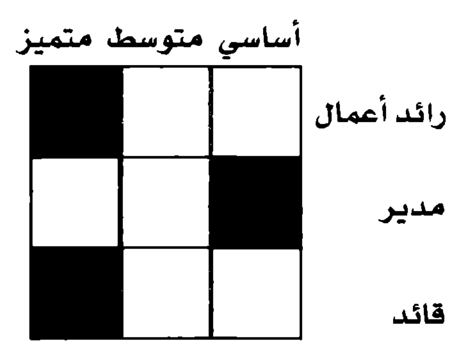
- رائد أعمال: صفر - ٣٣ = أساسي
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة الرابع والعشرون: "المدير والقائد المتميز ذو مهارات رائد الأعمال"



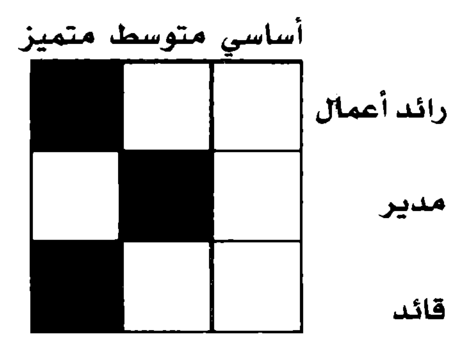
- رائد أعمال: ٣٤ - ٦٦ = متوسط
- مدير: ٦٧ - ١٠٠ = متميز
- قائد: ٦٧ - ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة الخامس والعشرون: "رائد الأعمال والقائد المتميز"



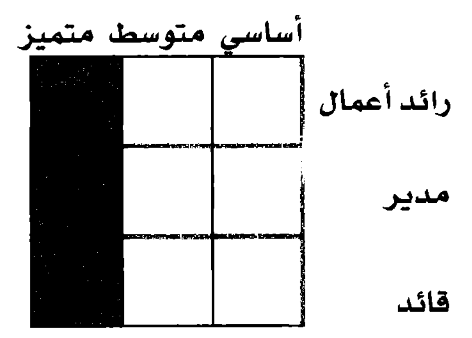
- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: صفر ـ ٣٣ = أساسي
- قائد: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السادس والعشرون: "رائد الأعمال والقائد المتميز ذو مهارات المدير"



- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: ٣٤ ـ ٦٦ = متوسط
- قائد: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز

أسلوب القيادة السابع والعشرون: "النجم الخارق"



- رائد أعمال: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- مدير: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز
- قائد: ٦٧ ـ ١٠٠ = متميز

العب لعبة ورق القيادة

تتلخص رؤية هذا الكتاب في أننا كلنا قادة، أما رسالته فهي جعل الجميع قادة أفضل من خلال مفاهيم وأدوات بسيطة. جرب أن تلعب لعبة الورق كوسيلة لممارسة مهاراتك القيادية وتطويرها ضمن مجموعة (والتي تُعتبر دومًا الطريقة الأمثل للممارسة) باستخدام الاثنين وخمسين مفهومًا قياديًّا الواردة في هذا الكتاب.

وإليك طريقة لعب لعبة ورق القيادة: تصفح الكتاب أولاً لإدراك القيادة وشتى أدواتها، ثم اجتمع مع فريق مكون من ٣-٦ أفراد حول طاولة، ولا تنس تشغيل موسيقى وتقديم طعام ومشروبات. اخلط أوراق اللعب وضعها على منتصف الطاولة، ثم وزع الورق، ولتبدأ اللعبة.

٧. اقرأ المفهوم المكتوب على أولى البطاقة بصوتٍ عالٍ واشرح معناه.

٨. حدد من (في المجموعة) تعتقد أنه يجيد حقًّا هذا المفهوم.

٩. حـدد من (في المجموعة) تعتقد أنه يمكنه تطوير ذاته فيما يخص هذا المفهوم، واستمع لتعليقات باقي الموجودين.

١٠. ما أسلوبي في القيادة؟ استمع لتعليقات من حولك.

١١. كيـف يُطبق هـذا المفهوم وهل هنـاك شيءٌ ما علينـا العمل عليه معًا؟

يحيـن الدور بعد ذلـك على فرد آخر مـن أفراد المجموعـة بحيث تتم قراءة البطاقة التي يحملها، ثم تُتَّبعُ الخطوات الخمس. تتواصل هذه الحلقة حتـى تنتهي جميع البطاقات أو حتى تفـرغ أكواب المشروبات. يمكنك طلب أوراق اللعب عبر الإنترنت على الموقع الإلكتروني arnander.com

مصادر أخرى

فيما يلي بعض المصادر التي قد تساعدك على أن تصبح قائدًا أفضل.

موقع المؤلف الإلكتروني

ستجد على موقع المؤلف الإلكتروني arnander.com أدوات ومصادر مفيدة يمكن أن تساعدك على أن تصبح قائدًا أفضل:

- أجر اختبار ليدرتشارت واكتشف أسلوبك في القيادة.
- اقرأ المكتوب على المدونة فهي تتابع أخبار عالم ريادة الأعمال والإدارة والقيادة.
- اشتر عبر الإنترنت الكتاب ولعبة بوكر القيادة ودفتر القيادة وأشياء أخرى.
- استكشف روابط مفيدة لكتب ومقالات ومؤسسات ومصادر أخرى.

دفتر القيادة

يُتاح دفتر القيادة لكتابة ملاحظات في القيادة، واكتشاف أسلوبك في الاختصارات، وكتابة الأهداف التي وضعتها لنفسك بهدف إحراز التقدم.

يتميز هذا الدفتر بأنه أداة بسيطة ورائعة لمتابعة رحلتك نحو القيادة الأفضل. هذا الدفتر مُتاح على الموقع الإلكتروني arnander.com.

فيسبوك وتويتر ولينكدين

- اشترك في Fredrik Arnander على موقع facebook.com/arnander.
- للحصول على أحدث الأخبار، تابع @fredrikarnander على موقع تويتر.
- ابحث عن Fredrik Arnander على موقع لينكدإن على العنوان التالي se.linkedin.com/in/arnander.

المراجع لمزيد من القراءات

Allison, Graham and Zelikow, Philip, *Essence of Decision,* Little, Brown and Company: 1971

Alexander, Graham, *Tales from the Top,* Piatkus: 2006

Arden, Paul, *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want to Be,* Phaidon Press Ltd: 2003

Armstrong, Karen, *Twelve Steps to a Compassionate Life,* Bo ley Head: 2011

Baum, Frank, *The Wonderful Wizard of Oz,* Penguin Classics: 2007

Bennis, Warren, *On Becoming a Leader,* Addison_Wesley: 1989

Bronson, Po, *The Nudist on the Late Shift,* Broadway Books: 2000

Buffett, Mary and Clark, David, *Warren Buffett's Management Secrets,* Simon & Schuster: 2012

Business 2.0, http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/ 2005/12/01/toc.html, December 2005

Campbell, Susan, *Getting Real,* H.J. Kramer: 2001

Carlzon, Jan, *Moments of Truth,* HarperPaperbacks: 1989

Cialdini, Robert, Influence, HarperBusiness: 2007

Collins, Jim, *Good to Great,* Random House Business: 2001

Covey, Stephen, العادات السبع للناس الأكثر فعالية* Simon & Schuster: 2004

Drucker, Peter, *The Effective Executive,* HarperBusiness: 1993

Franklin, Benjamin, *7be Autobiography of Benjamin Franklin,* Dover Publications: 1996

George, Bill, *True North,* Jossey_Bass: 2007

Giuliani, Rudolph, *Leadership,* Sphere: 2003

Goffee, Rob and Jones, Gareth, *Why Should Anyone Be Led By You?,* Harvard Business School Press: 2006

Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence,* Bloomsbury Publishing: 1996

Goleman, Daniel, *What Makes a Leader?,*

Harvard Business School Press: 2001

Greenleaf, Robert K., *Servant Leadership,* Paulist Press International: 1977

Hammarskjold, Dag, *Markings (Kigmaꞌrken),* Faber: 1964

Hill, Napoleon, *Think and Grow Rich,* Fawcett Books: 1975

Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow,* Penguin: 2012

Katie, Byron and Mitchell, Stephen, *Loving What Is,* Rider: 2002

Kennedy, Robert, *Thirteen Days,* W.W. Norton & Co: 1971

Kipling, Rudyard, *If,* Milk and Cookies Press: 2007

Krug, Steve, *Don't Make Me 7hink,* New Riders: 2005

Lencioni, Patrick, *The Five Dysfunctions of a Team,* Jossey_Bass, 2002

Lewis, Michael, *Moneyball,* W.W. Norton & Co: 2004

Machiavelli, Niccol6, *The Prince,* Penguin: 2004

McChesney, Chris, Covey, Sean and Huling, Jim, *The 4 Disciplines ofExecuti~?:* 'Simon & Schuster: 2012

Morrell, Margot and Capparell, Stephanie, *Shackleton's Way,* Nicholas Brealev Publishing: 2003

Ogilvy, David, *Confessions of an Advertising Man,* Southbank Publishing: 2011

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

Perkins, Dennis N.T., *Leading at the Edge,* Amacom: 2000
Pink, Daniel, *Drive,* Canongate Books: 2011
Powell, Jonathan, *The New Machiavelli,* Vintage: 2011
Ramfelt, Lena, Kjellberg, Jonas and Kosnik, Tom, *Gear Up:* www.bokus.com/ bok/9 7 8 9 19795 6 994/gear_up _your_best_business_idea_ ever Semler, Ricardo, *The Seven_Day Weekend,* Random House Business: 2004
Sharma, Robin, *The Leader Who Had No Title,* Simon & Schuster: 2010
Stoltz, Paul and Weihenmayer, Erik, *7he Adversity Advantage,* Fireside Books:2010
Strindberg, August, *A Dream Play,* Nick Hern Books: 2005
Strunk Jr, William and White, E.B., *Elements of Style,* Longman: 1999 (original 1918)
Tolstoy, Leo, *Anna Karenina,* Wordsworth Editions: 1995
Welsh, Suzy, *Ten Ten Ten,* Pocket Books: 2010

شُكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأشخاص الرائعين الذين ألهمني معظمهم دون قصد للتفكير في القيادة بأساليب جديدة وللارتقاء كقائد وأخيرًا لكتابة هذا الكتاب. لقد تعلمت في الأساس من زملائي - القادة التقليديين وقادة العقلية كليهما - الذين عملت معهم في العديد من الشركات والمؤسسات والشركات الناشئة على مدار سنوات عمري، وخاصةً فريق الإدارة وموظفي كيبروكر الذين دفعوني دفعًا لأصبح قائدًا أفضل.

كما أنني ممتنٌ بشدة لمن علموني: الراحل ريتشارد نورمان؛ لأنه وضح لي من بين عدة أمور أخرى أن "التبسيط هو جوهر كل الأمور" ومبدأ "درس اللغة أولاً، ثم تحدثها" وقد أرشدني كلا المبدأين في مشروع هذا الكتاب، وومو ليران وريبيكا جالامبوس لرؤيتهما للجانب الإنساني في القيادة، فقد أثارت ريبيكا لديّ أولاً فكرة البدء في تأمل أسلوبي في القيادة وتدوين ملاحظات، وأخيرًا فيليبا أوديفال التي جعلتني أرى القيادة من منظورٍ مختلف. كما أنني ممتنٌ أيضًا لجميع رواد الأعمال والشركات والناجحين والكتاب والمفكرين والأكاديميين والقادة والأماكن المُشار إليها في هذا الكتاب والذين ألهموني بعظمتهم. وأخيرًا، أتوجه بالشكر لأصدقائي الأعزاء والمقربين لمساعدتي على مواصلة دربي في النجاح.

كما أود أيضًا شُكر العاملين بشركة كابستوني/وايلي الذين آمنوا بفكرة الكتــاب وعلى وجــه الخصوص جوناثــان شيبلي وإيان كامبيــل والمحررين جينــي نج وكيت آهل لجعلهما الكتاب يبــدو أفضل بكثير ولحذفهما الكلمات غير الضرورية.

نبذة عن المؤلف



"فريدريك أرناندر" هو الرئيس التنفيذي لمجموعة كيبروكر، ورائد أعمال سويدي في مجال التكنولوجيا، ورأسمالي مغامر. أسس "فريدريك" العديد من الشركات والمؤسسات، كما قاد استثمارات رأسمالية من شركته القابضة ستاندرد فينتشرز.

بدأ "فريدريك" حياته المهنية مستشارًا إداريًّا يعمل لصالح شركة عالمية ويساعد الشركات المُنشأة على الدخول إلى عصر الإنترنت. ثم التحق بعد ذلك بشركة أيكون ميديالاب وهي وكالة رقمية تقدمت بسرعة حتى صارت مجموعة عالمية.

في عام ١٩٩٨، غادر أيكونويدياالاب ليبدأ العمل في فوندكس، أول متجر إلكتروني برأس مال مشترك في الشمال، وهي شركة جعلت سوق العملاء من أجل الاستثمارات التمويلية يتميز بالشفافية وفي الوقت نفسه تسد الطريق على احتكار البنوك، وقد بيعت فوندكس لشركة بريطانية مدرجة عام ٢٠٠٠.

في وقت لاحق من العام نفسه، أسس "فريدريك" مؤسسة ترانسفير وهي مؤسسةً غير ربحية تهتم بإحضار متحدثين من عالم الأعمال للمدارس ليتشاركوا مع الطلاب الخبرة والمعرفة. تُعد ترانسفير "بنية تحتية جديدة للنقل الفكري" بين مجموعات الأفراد في المجتمع، والتي تقدمت لتصبح أكبر مكاتب المتحدثين في السويد، وتقدم خدماتها لعميل واحد وهو المدارس، وبالمجان تمامًا.

بدأ فريدريك في عام ٢٠٠١ سايدووك إكسبريس وهي أكبر سلسلة لنقاط الوصول للإنترنت في أوروبا الشمالية تقدم لعملائها وسيلة بسيطة ورخيصة للدخول إلى الإنترنت.

في عام ٢٠٠٥، واصل مسيرته المهنية ليشارك في تأسيس شركة كيبروكر وهي شركة إلكترونية لتكنولوجيا الإعلان، وقد أصبحت كيبروكر شركة رائدة في مجال البحث والتسويق فهي تقدم حلولاً إلكترونية مبنية على الأداء كما أنها ربحت في تصنيف Deloitte Technology Fast 50 وRed Herring 100 . في عام ٢٠١٠، اشترك "فريدريك" في تأسيس كوايا (شركة من ضمن مجموعة كيبروكر)، وهي الشركة التي أطلقت أول أداة مجانية فعالة على شبكة الإنترنت ذات خصائص استثنائية للإعلان على الفيسبوك، وتقدم خدماتها عالميًّا للمعلنين وبسعر تنافسي. يعمل "فريدريك" أيضًا رئيس مجلس إدارة شركة إينيرو، وهي أكبر شركة بحث في منطقة شمال أوروبا والمدرجة على NASDAQ OMX.

بدأ "فريدريك" في عام ٢٠١٢ العمل في مؤسسة أومنيس وهي مؤسسة غير ربحية تهدف إلى نشر أفكار القيادة. تشير كلمة أومنيس Omnes

(التـي تعني الجميع أو الكل في اللغـة اللاتينية) إلى الرؤية بأننا كلنا قادة. بالإضافة إلى تأسيسه لشركـة ليدرتشارت، وهي شركة تقدم برنامجًا على شبكة الإنترنت لتطوير القيادة بسعرٍ زهيد.

تخـرج "فريدريك" في كليـة ستوكهولم للاقتصاد، كمـا درس في كلية الدراسـات العليا في مجال الأعمال بجامعـة ستانفورد، وهو يعيش الآن في ستوكهولم مع أبنائه الثلاثة.

الفهرس